



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Redefinice procesu vzdělávání a rozvoje soudců a justičních pracovníků  
na Okresním soudě v Ostravě

Redefining the Training and Development Process of Judges and Justice  
Workers at District Court in Ostrava

Student:	Bc. Hana Janoušková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Janoušková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Redefinice procesu vzdělávání a rozvoje soudců a justičních pracovníků  
na Okresním soudě v Ostravě**  
**Redefining the Training and Development Process of Judges and Justice  
Workers at District Court in Ostrava**

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků a manažerů
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků a manažerů ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
STEWART, L. Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.




Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

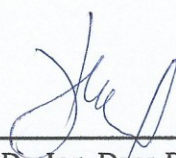
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016




  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22. 4. 2016



# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Metodika a metody zpracování diplomové práce.....</b>	<b>8</b>
2.1 Metodika zpracování diplomové práce.....	8
2.2 Metody zpracování diplomové práce .....	8
<b>3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje soudců a ostatních justičních pracovníků.....</b>	<b>10</b>
3.1 Učení, rozvoj, vzdělávání .....	10
3.2 Specifikace vzdělávání .....	12
3.3 Andragogika .....	13
3.4 Firemní vzdělávání, profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání .....	14
3.5 Proces vzdělávání a rozvoje .....	16
3.5.1 Identifikace potřeb .....	17
3.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje .....	18
3.5.3 Realizace vzdělávacích aktivit.....	19
3.5.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje .....	20
3.6 Plánování osobního rozvoje.....	21
3.7 Role při vzdělávání a rozvoji.....	23
3.8 Metody vzdělávání a rozvoje manažerů .....	24
3.8.1 Metody on the job .....	24
3.8.2 Metody off the job .....	25
3.9 Výdaje na vzdělávání.....	27
3.10 Vzdělávání jako jedna z personálních činností .....	27
3.11 Vzdělávání ve státní správě.....	29
<b>4. Charakteristika organizace .....</b>	<b>31</b>
4.1 Soustava soudů .....	31
4.2 Okresní soud obecně.....	32
4.3 Personální zajištění okresního soudu.....	33
4.3.1 Soudcovská rada .....	33

4.3.2	Předseda a místopředseda soudu.....	33
4.3.3	Soudce a přísedící .....	33
4.3.4	Ředitel správy soudu.....	35
4.3.5	Justiční čekatelé .....	36
4.3.6	Asistenti soudce .....	36
4.3.7	Vyšší soudní úředníci (VSÚ).....	37
4.3.8	Soudní tajemnice a tajemníci.....	38
4.3.9	Vedoucí kanceláře.....	38
4.3.10	Soudní zapisovatelky a zapisovatelé.....	39
4.4	Okresní soud v Ostravě.....	39
4.5	Počty zaměstnanců na Okresním soudě v Ostravě .....	40
<b>5.</b>	<b>Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci .....</b>	<b>42</b>
5.1	Justiční akademie.....	42
5.1.1	Vzdělávání na Justiční akademii.....	43
5.1.2	Studium vyšších soudních úředníků .....	44
5.2	Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků justice na Justiční akademii.....	44
5.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků na Okresním soudě v Ostravě.....	46
5.3.1	Vzdělávací akce v roce 2014 .....	47
5.3.2	Vzdělávací akce v roce 2015 .....	47
5.3.3	Srovnání vzdělávacích akcí v roce 2014 a 2015 .....	47
5.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	48
5.5	Výsledky rozhovoru .....	52
<b>6.</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>57</b>
6.1	Návrh na vytvoření plánu osobního rozvoje.....	57
6.2	Návrh na základní informace o Justiční akademii a systému ASJA .....	58
6.3	Doporučení na předkládání návrhů kurzů a školení .....	58
<b>7.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>68</b>

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>71</b>



# 1. Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jednou z nejdůležitějších personálních činností vůbec. Vzdelávání nám pomáhá zlepšovat naše znalosti a dovednosti. Díky vzdělávání a rozvoji je také možnost získat lepší postavení v zaměstnání a tím si také zlepšit naše finanční možnosti.

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem soudců a justičních pracovníků na Okresním soudě v Ostravě, dále zachycuje základní informace o Justiční akademii a také teoretické poznatky o vzdělávání a rozvoji.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího vzdělávání a rozvoje definovat vzdělání a rozvoj zaměstnanců na Okresním soudě v Ostravě a na základě výzkumu pomocí dotazníkového šetření zjistit, zda a jak jsou zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích vzdělávání a následně doporučit opatření.

Diplomová práce je složena ze dvou částí, a to z teoreticko-metodické části a z aplikačně-ověřovací části. V teoreticko-metodické části jsou popsána teoretická východiska vzdělávání a rozvoje justičních pracovníků a soudců, dále jsou popsány základní pojmy. V aplikačně-ověřovací části je pak aplikována teoretická část do části praktické. Diplomová práce je složena ze 7 kapitol.

Druhá kapitola pojednává o metodice a metodách diplomové práce. Jsou zde podrobně popsány metody, které byly v diplomové práci použity.

Ve třetí kapitole nalezneme teoretická východiska vzdělávání a rozvoje soudců a ostatních justičních pracovníků. Čtenáři jsou zde seznámeni se základními pojmy, jako je učení, rozvoj a vzdělávání. Za zmínku také stojí pojem andragogika, který má se vzděláváním velmi blízký vztah, dále je kapitola zaměřena na firemní vzdělávání, profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání. Je zde také zmínka o procesu vzdělávání a rozvoje a popsány jednotlivé kroky. Jednou z posledních podkapitol této části diplomové práce jsou metody vzdělávání a rozvoje manažerů. Ve třetí kapitole také nalezneme jak plánovat osobní rozvoj a jaké jsou role při vzdělávání a rozvoji.

Čtvrtou kapitolou je charakteristika organizace, konkrétně Okresního soudu v Ostravě. V kapitole je zmínka o soustavě soudů, o personálním zajištění soudu, včetně pracovních náplní pracovníků soudu, dále je pak kapitola věnována Okresnímu soudu v Ostravě.

V páté kapitole je popsán proces vzdělávání a rozvoje a následná analýza. Pro přiblížení je zde nutné nejdříve zmínit Justiční akademii, která je hlavním školicím centrem pro justiční pracovníky, je zde také popsána analýza vzdělávacích potřeb pro Justiční

akademii v Kroměříži. V kapitole je pojednáváno o vzdělávacích akcích v roce 2014 a 2015 a následné jeho srovnání. Součástí kapitoly je také podrobně vyhodnocen dotazník, který byl na počátku roku 2016 zaslán pracovníkům Okresního soudu v Ostravě a následně zpracován rozhovor s pracovníky soudu.

Následující kapitola je věnována návrhům a doporučením. Po těchto návrzích je poslední kapitolou závěr, ve kterém jsou uvedeny veškeré závěry této diplomové práce.

## 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

Diplomová práce je členěná do kapitol, podkapitol a oddílů. Při psaní bylo vycházeno z odborné literatury, právních předpisů a z elektronických pramenů. Během zpracování byly použity běžné metodologické postupy.

### 2.1 Metodika zpracování diplomové práce

Při zpracování diplomové práce bylo vycházeno z běžných postupů při psaní diplomových prací. Nejdříve byla sepsána teoreticko-metodická část, při níž byla využita odborná literatura, a to jak česká, tak také zahraniční. Byly použity také právní předpisy a elektronické dokumenty. Následně byly rozeslány dotazníky k průzkumu na Okresním soudě a zpracována aplikačně-ověřovací část, kde bylo využito především poznatků z Okresního soudu v Ostravě. Poté byly dotazníky zpracovány a respondenti byli také osloveni k doplnění dotazníku formou rozhovoru. Následně byla celá práce zpracována dle pokynů Ekonomické fakulty.

### 2.2 Metody zpracování diplomové práce

Teoretická část byla zpracována na základě studia české i zahraniční literatury a literární rešerše. Při **teoreticko-metodické části** diplomové práce byly použity metody, jako jsou abstrakce, analýza, indukce, dedukce a popis.

**Abstrakcí** se rozumí myšlenkový proces, který je charakteristický analytickými a syntetickými postupy. Zabývá se podstatnými vlastnostmi a vztahy. Výsledkem abstrakce jsou pojmy a teorie. **Analýza** je jednou z nejpoužívanějších základních vědeckých metod. Analýza je rozborem zkoumaného objektu na jednodušší části tak, aby byly stanoveny jeho podstatné znaky. Dílčí části abstraktu se stávají předmětem dalšího zkoumání. Jedná se o rozbor vlastností, vztahů a faktů, a to od celku k částem. Analýzou se rozumí rozdělení celku na jeho komponenty a následné zkoumání, jak tyto komponenty fungují a jaké jsou mezi nimi vztahy<sup>1</sup>. **Indukcí** rozumíme vyvozování obecného závěru na základě jednotlivých informací. Na základě vyhodnocení indukce je možno formulovat obecné závěry, které jsou platné pro zkoumanou oblast. Naproti tomu **dedukce** je míněna jako postup

---

<sup>1</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

od méně obecného k obecnějšímu. Jedná se o přesnější vyvozování nových tvrzení. Indukce a dedukce spolu velmi souvisí, jelikož pomocí indukce dojdeme k teoretickým zobecněním na základě zkoumání, zatímco u dedukce můžeme teoretické závěry ověřit v praxi<sup>2</sup>.

Při **aplikačně-ověřovací části** byly použity komparace, dotazovací metoda, rozbory a rozhovor.

**Komparace** je metodou, při které se srovnávají a porovnávají data, aby byly stanoveny výsledky. K dosažení výsledků v praktické části diplomové práce bylo nutné zvolit si vhodnou strategii a metody výzkumu. **Dotazníková metoda** je oproti rozhovoru výhodnější v tom, že zde není nutný kontakt mezi tazatelem a dotazovaným, proto je však nutné, aby byl dotazník sestaven takovým způsobem, aby z něj bylo možné získat všechny nutné informace, které jsou potřebné pro výzkum. Respondent, který vyplňuje dotazník, jej vyplňuje většinou samostatně, proto je důležité, aby byl dotazník srozumitelný, jednoznačný a aby z něj mohl být objasněný cíl i smysl dotazníkového šetření. Dotazník je nejrozšířenější technikou, která slouží k získání informací. Dotazník se používá především v takových oblastech, kde se jedná o shromáždění relativně jednoduchých údajů od velkého množství osob<sup>3</sup>. Při aplikačně-ověřovací části byl také použit **strukturovaný rozhovor**, který se skládal z několika předem připravených otázek, a to jak z uzavřeného, tak také otevřeného typu. Rozhovor byl prováděn na Okresním soudě v Ostravě a byl použit ke zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje.

---

<sup>2</sup> Metodika závěrečné práce. Lorenc.info [online]. [30.3.2016]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

<sup>3</sup> SCHNEIDER, Milan a Ferdinand KOUDELKA. *Úvod do základů sociologických výzkumů*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1993. ISBN 80-7067-302-8.

### 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje soudců a ostatních justičních pracovníků

Základním předpokladem k tomu, aby mohla fungovat jakákoliv organizace, je nutné mít základní zdroje, a to materiálové, lidské a finanční. Z nich jsou nejdůležitější právě ty lidské. Lidské zdroje uvádí materiálové a finanční zdroje do pohybu<sup>4</sup>. Abychom mohli přejít k praktické části diplomové práce, je nutné si přiblížit základní pojmy, které souvisí nejen se vzděláváním a rozvojem všeobecně, ale také se vzděláváním soudců. V dnešní době musí člověk neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování schopností se stává celoživotním procesem<sup>5</sup>.

Cílem této kapitoly je teoreticky popsat vzdělávání a rozvoj soudců a ostatních justičních pracovníků. Zaměřím se především na pojmy učení, rozvoj, vzdělávání, dále pak firemní vzdělávání a metody vzdělávání a rozvoje manažerů.

#### 3.1 Učení, rozvoj, vzdělávání

Důležitými pojmy jsou učení, rozvoj a vzdělávání. Popíšeme si tedy jejich význam a následně rozdíl mezi nimi.

**Učení** je proces změny, který zahrnuje nové vědění a konání. Učíme se spontánně, ale i organizovaně. Učení zahrnuje víc než jen rozvoj a vzdělávání. Učení je také chápáno jako vědomé, soustavné a integrované.

**Rozvoj** dosahuje změny pomocí učení. Rozvoj také můžeme definovat jako vzdělávací zážitky, během nichž se získávají znalosti, dovednosti či hodnoty<sup>6</sup>. Rozvoj je komplexem aktivit, který se zaměřuje na zvyšování osobního potenciálu. Představuje trvalý proces probíhající po celý aktivní život jedince, který zahrnuje průběžné vzdělávání, růst a změny<sup>7</sup>. Rozvojem se rozumí dlouhodobě orientovaný proces, který vede k naplňování cílů organizace

---

<sup>4</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>7</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.



a to nejen zvyšováním výkonnosti, ale také je zapotřebí vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností<sup>8</sup>.

**Vzdělávání** je jedním ze způsobů učení se. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek i konec (jsou tzv. „diskrétní“) <sup>9</sup>. Vzdělávání je proces, při němž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje<sup>10</sup>. Cílem vzdělávání je zejména osobnostní růst a rozvoj, integrace do společnosti, sdílení společných hodnot a také formování člověka k odpovědnosti a uplatňování lidských práv<sup>11</sup>. Vzdělávání je plánovitá činnost, která jednotlivci nebo skupině pomáhá dosáhnout požadovanou způsobilost, učí dělat správné věci správně a využívá osvojené dovednosti a znalosti v praxi<sup>12</sup>. Vzdělávání, učení, ale také práce rozvíjejí poznávací schopnosti jedince a ovlivňují vrozené dispozice, nadání a charakterové vlastnosti jedince. Během této doby získává člověk zkušenosti, ze kterých se učí. Protože jsou zkušenosti jiné pro každého jedince, vznikají osobnostní rozdíly<sup>13</sup>.

Základní **rozdíly** mezi vzděláváním a rozvojem můžeme porovnat podle tří skupin, a to podle zaměření, časového rámce a měření efektivity. Zatímco vzdělávání je zaměřeno především na získávání a rozvíjení znalostí, dovedností a schopností pro zlepšení výkonu při současném pracovním místě, tak rozvoj je zaměřen na vzdělávací aktivity v budoucnu. Dále se také zaměřuje na aktivity, které mají vliv na osobnostní a profesionální růst. Z hlediska času je vzdělávání krátkodobou činností, rozvoj pak činností dlouhodobou. Efektivita vzdělávání se měří na základě hodnocení zaměstnanců, certifikátů a testování, rozvoj je pak měřen na základě dostupnosti kvalifikovaných zaměstnanců a podle možnosti vnitřní mobility<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>9</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>11</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

<sup>12</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>13</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

<sup>14</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

### 3.2 Specifikace vzdělávání

Aby bylo řízení lidských zdrojů úspěšné, je důležité vzít v úvahu také osobnost jedince. Osobnost je vymezována jako jedinečné spojení psychických rysů, které jsou charakteristické pro jedince. Těmito psychickými rysy jsou myšleny schopnosti, dovednosti, znalosti, postoje, hodnoty, motivy a další<sup>15</sup>. Produktem analýzy pracovních míst je specifikace vzdělávání, rozděluje povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do úkolů, které je nutné plnit. Následně z nich vyplývají charakteristiky a vlastnosti, které by měl mít jedinec, aby tyto úkoly úspěšně plnil. Mezi ně patří znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a normy výkonu.

**Znalosti** rozdělujeme na odborné, technické a komerční. Znalosti definujeme jako to, co potřebuje jedinec znát ke své práci. Znalosti také můžeme definovat jako souhrn poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi<sup>16</sup>.

**Dovednosti** jsou naproti tomu to, co potřebuje jedinec, aby byl schopný dělat, pokud má dosáhnout žádoucích výsledků a pokud znalosti mají být využity efektivně. Dovednosti narůstají díky opakovanému vzdělávání a vlivem praxe. Rozdělujeme je na sociální, manuální, intelektuální, mentální a percentuální. Dovednosti představují způsobilost a dispozice umožňující konat činnosti.

**Schopnosti** jsou potřebné k dosažení požadované úrovně výkonu. Existují jak pracovní schopnosti, tak také schopnosti týkající se chování jedince<sup>17</sup>. Schopnosti nejsou zděděné, ale jsou osvojovány vědomě, a to jak z praktických, tak také z pragmatických důvodů. Můžeme však dědit vlohy k určitým schopnostem. Podstatou schopností je vlastnictví, které můžeme nabývat, ale také pozbývat. Je možné jej kvantitativně hodnotit. U schopnosti se posuzuje lépe než u vlastností, které schopnosti jsou správné a které ne<sup>18</sup>.

**Postoj** můžeme vyjádřit jako dispozici chovat se či pracovat takovým způsobem, který je v souladu s požadavky naší práce. Normou výkonu se rozumí to, čeho musí být

---

<sup>15</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

<sup>16</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

<sup>17</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

<sup>18</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3235-0.

jedinec schopen dosáhnout<sup>19</sup>. Postoje zahrnují dvě podskupiny – názory a motivy. Náзор je subjektivním odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří. Mohou být založeny na pouhé víře bez důkazu a tím pádem se mohou dostat do rozporu s objektivními fakty. Motivы jsou také subjektivními, i zde se odráží to, co lidé chtějí<sup>20</sup>.

**Normou výkonu** se rozumí to, čeho musí být plně kompetentní jedinec schopen dosáhnout<sup>21</sup>.

### 3.3 Andragogika

Andragogika je teorií vzdělávání dospělých, je vědní disciplinou a vědním oborem. Andragogika bývá také chápána jako proces vzdělávání dospělých, který v současné době představuje širokou sféru společenského života. Předmětem andragogiky je učící se dospělý jedinec. Andragogika vznikla jako potřeba z nedostatku informací o vzdělávání dospělých, kteří byli již kvalifikovaní a jsou v pracovním procesu a další vzdělání by mohlo přispět k ekonomickému a celospolečenskému rozvoji<sup>22</sup>. Andragogika je také vymezována jako vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, který je zaměřen na aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Andragogika vnímá jedince, který se vzdělává, jako autonomní osobnost. Vzdělávání dospělých je založeno především na odpovědnosti a partnerství. Specifika andragogiky spočívají v oblasti cílů a obsahu vzdělávání, jsou zvláštními v utváření a proměnlivostí<sup>23</sup>. Nejčastějším pojmem je **výchova**, což můžeme definovat jako záměrné ovlivňování člověka. Jde zde o změnu s ohledem na konkrétní cíle nebo hodnoty. Naopak **vzdělávání** je cílevědomý proces, který vede k realizaci cílů a k celkovému rozvoji<sup>24</sup>. Aby byl jedinec na trhu práce úspěšný, je nutné neustále procházet procesem celoživotního učení. Za **celoživotní učení** je považováno vzdělávání, díky němuž se člověk zdokonaluje ve svých znalostech a dovednostech, a to během celého života<sup>25</sup>.

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5.

<sup>20</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5.

<sup>22</sup> BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.

<sup>23</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>24</sup> BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

<sup>25</sup> VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

Celoživotní učení pak můžeme rozdělit na 3 druhy, a to na:

- a) formální,
- b) neformální,
- c) informální.

**Formálním vzděláváním** se rozumí systém na sebe navazujícího vzdělávání, kde má jedinec možnost získat všeobecné nebo odborné vzdělání realizované státním či soukromým sektorem. Formální vzdělávání je definováno zákonem, je zakončeno certifikátem, vysvědčením, osvědčením nebo diplomem.

**Neformální vzdělávání** probíhá prostřednictvím aktivit podle zájmu dospělého, například zájmové, kulturní nebo zdravotní vzdělávací aktivity. Jsou realizované mimo formální vzdělávací systém.

**Informální vzdělávání** je pak myšleno jako učení z každodenních zkušeností, a to na základě mezilidských vztahů<sup>26</sup>.

### 3.4 Firemní vzdělávání, profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání

**Firemní vzdělávání** (podnikové vzdělávání) je proces vzdělávání organizovaným firmou. Zahrnuje nejen vzdělávání v podniku, které může být interní, vnitropodnikové, organizované ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, ale také vzdělávání mimo podnik – externí, na objednávku ve specializovaném zařízení nebo ve škole. Firemní vzdělávání se zaměřuje také na formování sociálních vlastností, které jsou důležité při vytváření mezilidských vztahů. Firemní vzdělávání se obvykle dělí do tří oblastí:

- a) oblast vzdělání,
- b) oblast kvalifikace,
- c) oblast rozvoje.

**Oblast vzdělání** je taková oblast, do které spadají zejména základní znalosti a dovednosti, které zpravidla zajišťuje školský systém. Oblast vzdělávání je také někdy nazývána oblastí všeobecného vzdělávání.

**Oblast kvalifikace** neboli odborná profesní příprava, zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitaci. Oblast kvalifikace, která je nazývána oblastí odborného vzdělávání, je plánovaná a systematická, formuje chování

---

<sup>26</sup> BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

prostřednictvím vzdělávacích kurzů, programů a instrukcí. Ty umožňují jedincům dosáhnout takovou úroveň znalostí a dovedností, že mohou svou práci vykonávat efektivně<sup>27</sup>.

**Oblastí rozvoje** se rozumí další vzdělávání nebo rozšiřování kvalifikace. Rozvoj je více orientován na kariéru jedince než na vykonávanou práci a tím pádem formuje více potenciál jedince než jeho kvalifikace<sup>28</sup>.

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit je zvyšování výkonnosti jednotlivce, oddělení i celé organizace. Výkon můžeme posoudit, je-li k dispozici porovnávací úroveň - **standard**. Standardy rozdělujeme na vzdělávací a výkonnostní, kdy vzdělávací standard je schopnost pracovníka, kterou získal v průběhu podnikového vzdělávání, zatímco výkonnostní standard nám poskytuje informace o tom, co dokáže zaměstnanec vykonat za standardních pracovních podmínek.

Firemní vzdělávání mohou provádět jak interní pracovníci, tak vlastní vzdělávací centrum, nebo externí instituce. Vzdělávání se zpravidla zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, povědomí o širším kontextu, rozvoj potenciálu, zvládání změn, řízení vztahů, ale také na odborné dovednosti, které vedou k získání nebo prohloubení kvalifikace jedince<sup>29</sup>.

**Profesním vzděláváním** se rozumí veškerá příprava na povolání. Mezi profesní vzdělávání patří nejen školní příprava, ale také všechny formy vzdělávání související s výkonem povolání nebo zaměstnání.

**Další profesní vzdělávání** je pojem, který označuje profesní vzdělávání v průběhu pracovního života jedince. Má přímou vazbu na profesní zařazení a tím také na jeho ekonomickou aktivitu. Podstatou profesního vzdělávání je udržet a vytvořit soulad mezi kvalifikací jedince a kvalifikovaností práce<sup>30</sup>. Do dalšího profesního vzdělávání patří také rekvalifikace. Další profesní vzdělávání je možné také rozlišovat na další vzdělávání specifické pro určitá povolání, vzdělávání specifické pro určitý typ zaměstnavatele, další vzdělávání dostupných povolání, další vzdělávání pro nezaměstnané, postižené a nekvalifikované<sup>31</sup>. Podstatou dalšího profesního vzdělávání je vytvoření souladu

---

<sup>27</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

<sup>28</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>29</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>30</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>31</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3269-5.



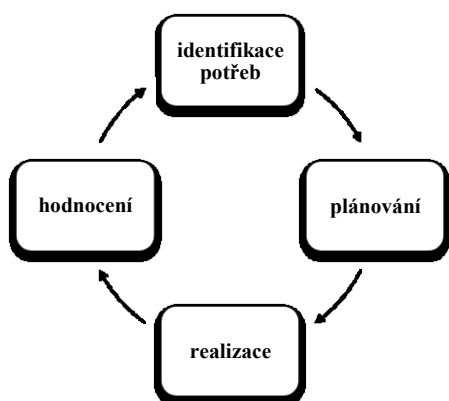
mezi reálnou způsobilostí jednotlivce k výkonu profese a nároky, které jsou kladen na výkon pracovní pozice<sup>32</sup>.

Zákoník práce rozděluje odborný rozvoj zaměstnanců na zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Prohlubováním kvalifikace se rozumí především její průběžné doplňování a udržování a obnovování. Pracovníci jsou povinni si svou kvalifikaci prohlubovat a zaměstnavatelé jsou povinni toto pracovníkům umožnit<sup>33</sup>.

### 3.5 Proces vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi následujícími fázemi:

- a) identifikací potřeb a definováním cílů vzdělávání a rozvoje,
- b) plánováním vzdělávání a rozvoje,
- c) realizací vzdělávacího procesu,
- d) hodnocením efektivity výsledků vzdělávání a rozvoje.



**Obr. 3.1** Fáze vzdělávacího procesu, zdroj HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8., úprava vlastní.

<sup>32</sup> MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>33</sup> Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbirka zákonů České republiky. Dostupný také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content>.

### 3.5.1 Identifikace potřeb

**Analýza potřeb** ve vzdělávání a rozvoji vychází z procesu potřeb ve třech úrovních analýzy, a to jednotlivce – tým – organizace<sup>34</sup>. Analýza spočívá zejména ve shromažďování informací o současném stavu schopností, znalostí a dovedností jedinců, dále pak o výkonnosti jedinců, týmu a podniku jako takovém. Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti. Je nutné tyto mezery eliminovat a zaměřit se na takové mezery, které je možno odstranit právě vzděláváním. Výkonnostní mezera je rozdílem mezi požadovanou výkonností a současnou výkonností. Dalším výsledkem je také návrh vhodného vzdělávacího programu<sup>35</sup>. Cíle vzdělávání určují, k čemu má vzdělávání a rozvojová aktivita směřovat. Vzdělávací cíle by měly být SMART (Specific - specifické, Measurable - měřitelné, Achievable - dosažitelné, Realistic - realistické, Time specific - určené časem)<sup>36</sup>. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech krocích:

- a) organizační analýza,
- b) analýza práce,
- c) analýza osob.

Základem **organizační analýzy** jsou údaje o cílech a plánech organizace, dále pak o její struktuře, výrobním programu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o plánech zavádění nové technologie a dalších.

Druhým krokem je **analýza práce**, při níž jsou analyzovány úkoly, činnosti a dovednosti zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích. Zdrojem informací pro analýzu práce jsou popisy pracovních míst včetně specifikací, konzultace s manažery, ale také rozhovory s odcházejícími zaměstnanci. Na základě srovnání požadavků pracovního místa se skutečnými znalostmi a schopnostmi zaměstnanců pak mohou být identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje<sup>37</sup>. Analýza pracovního místa vede k vytvoření seznamu pracovních operací, které jsou prováděny na konkrétním pracovním místě a popisu podmínek, za kterých je činnost vykonávána. Analýza pracovního místa proto obsahuje **kroky**, které musí jedinec učinit pro to, aby konkrétní práce byla vykonána co nejefektivnějším

---

<sup>34</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

<sup>35</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

<sup>36</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>37</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

způsobem. Jednotlivými kroky jsou identifikace cílových prací, popis práce, ohodnocení činnosti, vyhodnocení výzkumu, analýza a interpretace informací a zpětná vazba<sup>38</sup>.

Posledním třetím krokem je **analýza osob**, která je zaměřena na individuální charakteristiky jednotlivců a dále na to, jakým způsobem vykonávají svou práci. Údaje je možné získat ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, o absolvování různých vzdělávacích kurzů, z výsledků testů, apod<sup>39</sup>. V analýze osob jsou posuzovány kompetence jednotlivých zaměstnanců. Analýza osob odpovídá na následující otázky: Jak dobře zaměstnanec pracuje? Kdo v organizaci potřebuje výcvik? Jaký konkrétní druh výcviku je potřeba<sup>40</sup>?

K identifikaci vzdělávacích potřeb je možné použít spoustu metod. V praxi je vhodné najít takovou kombinaci metod, která je nejvhodnější pro konkrétní situaci v dané organizaci. Pro **celoorganizační údaje** jsou vhodné tyto metody – analýza strategických cílů a plánů, benchmarking, brainstorming, dotazník, audit, práce s dokumenty, výstupní rozhovory. **Údaje o pracovních místech** je nejvhodnější získat pomocí analýzy pracovního místa, dotazníku, personálního auditu, řízení podle cílů, porad a diskuzí. **Údaje o zaměstnancích** zjišťujeme pomocí hodnocení zaměstnanců, assessment centra, pozorování, analýzy chování, sebehodnocení, simulace, techniky kritických událostí a jiných<sup>41</sup>.

### 3.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

**Plánování vzdělávání a rozvoje** je výstupem analýzy potřeb. Plán vzdělávání představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů. Tvorba plánu se skládá ze **tří fází**, a to z přípravné fáze, z realizační fáze a z fáze zdokonalování. Plánování bude jinak řešeno pro střední management či administrativní pracovníky a jinak také pro pracovníky ve výrobě.

**Přípravná fáze** zahrnuje analýzu účastníků, stanovení cílů projektu a specifikaci potřeb. U programů dlouhodobějšího charakteru můžeme stanovit také dílčí cíle. Ty slouží jako měřítko výsledků.

---

<sup>38</sup> BELCOURT, Monica a Phillip C WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Překlad Petr Trmač. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

<sup>39</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

<sup>40</sup> BELCOURT, Monica a Phillip C WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Překlad Petr Trmač. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

<sup>41</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

Pod pojmem **realizační fáze** si můžeme představit vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a následně vlastní realizace v podobě úkolů a stanovení pořadí témat. Tím si určíme, jak bude školení probíhat.

Poslední fází je **fáze zdokonalování**, v níž se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem k cílům, které jsme si stanovili. Dále pak hledáme možnosti, jak zlepšit celý proces vzdělávání tak, aby byl co nejefektivnější. V této fázi se prověřuje informovanost účastníků o akci, úroveň organizačního zajištění včetně ubytování, stravování, dopravy, ale také se zajišťují lektori<sup>42</sup>. Při plánování vzdělávání je také vhodné zodpovědět si otázky:

- a) jaká **témata** vzdělávání je nutné zajistit,
- b) jaká je **cílová skupina** účastníků,
- c) jakým **způsobem** se bude vzdělávání realizovat,
- d) **kde** se vzdělávání uskuteční,
- e) v rámci jakého **časového období** se vzdělávání bude realizovat,
- f) jaký **rozpočet** na vzdělávání máme,
- g) jakým způsobem bude vzdělávání následně **hodnoceno**<sup>43</sup>?

### 3.5.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Po ukončení identifikace potřeb a plánovací fáze následuje samotná **realizace vzdělávání**. Realizace vzdělávacích aktivit se skládá z cíle, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů. Před každou vzdělávací akcí je také nutné připravit účastníky na to, co je čeká. Mezi základní informace patří především:

- a) datum a čas zahájení a místo konání,
- b) cíl a téma školení, včetně potřebných pomůcek,
- c) aktivity před školením,
- d) kdo bude lektorem,
- e) kontaktní osoba, na kterou se mohou obrátit v případě potřeby,
- f) ubytování, doprava a možnost úhrady.

---

<sup>42</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

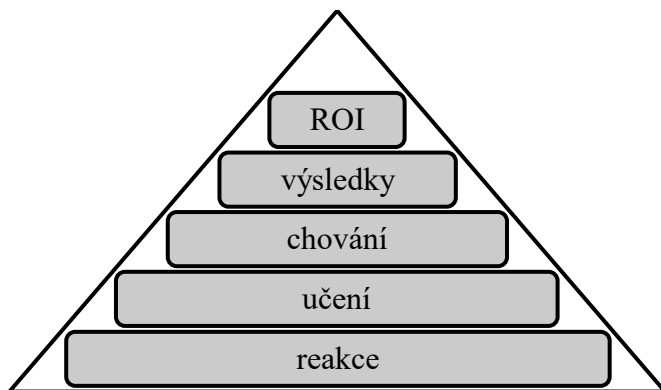
<sup>43</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Mezi organizační zajištění akce patří řada důležitých činností především proto, aby byla realizace akce úspěšná. Záleží na tom, zda se kurz koná v prostředí organizace nebo mimo organizaci, dále je důležité zajištění stravování, ubytování, učební materiály, pomůcky k technickému vybavení místností, školící místnosti. Nezbytné je také uzavření smluv s lektory, příprava harmonogramu a další aktivity<sup>44</sup>.

### 3.5.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Poslední fází procesu je **hodnocení výsledků**. Hodnocení výsledků slouží k ověřování úrovně dosažení cílů. Hodnocení probíhá průběžně, na závěr aktivity a také až po ukončení vzdělávání. Z hlediska realizace vzdělávací strategie hodnotíme dosažení stanovených vzdělávacích cílů, uspokojení vzdělávacích potřeb organizace, celkovou účinnost a efektivnost a také přínos vzdělávání pro účastníky kurzu<sup>45</sup>.

Pro hodnocení je také důležité zvážit, jak celkově vzdělávání vyhodnotit. Donald L. Kirkpatrick identifikoval čtyři úrovně, jak vzdělávání vyhodnocovat. Jeden z předních HR konzultantů J. Phillips k tomuto modelu přidal i pátou úroveň a tím vznikl **Kirkpatrickův/Phillipsův model**. Vyhodnocování je náročnější podle toho, jak se mění od reakce až po výsledky<sup>46</sup>. **Kirkpatrickův/Phillipsův model** je jedním z nejpoužívanějších modelů při vyhodnocování efektivity a investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.



**Obr. 3.2: Kirkpatrickův/Phillipsův model**, zdroj: MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008. ISBN 0324542755., úprava vlastní.

První úrovní Kirkpatrickova/Phillipsova modelu je **reakce**. Reakce probíhá ihned po ukončení vzdělávacího programu. Účastníci hodnotí spokojenost se vzdělávacím

<sup>44</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>45</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>46</sup> MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008. ISBN 0324542755.



programem a lektorem. Dále se zkoumá, jak osoby reagují na konkrétní aspekty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí. Také se zjišťuje, co by do programu ještě zařadili nebo naopak zda je něco, co by vypustili.

**Učení** je druhou úrovní Kirkpatrickova/Phillipsova modelu. Zde se posuzuje, co se účastníci naučili a jaké dovednosti získali. Lektori provádí ověřování rozhovorů nebo testů, které jsou zakomponovány do konkrétního vzdělávacího programu. Je však nutné si stanovit, které znalosti a dovednosti jsou klíčové, aby pomohly k dosažení cíle organizace<sup>47</sup>.

Třetí úroveň je **chování**, kde se zkoumá, nakolik účastníci uplatňují znalosti, dovednosti a postoje. Sledují se dopady procesu učení na výkonnost jednotlivců při práci. Již během průběhu by měly být stanoveny metody, které budou k hodnocení použity.

Čtvrtou úrovní, kterou vytvořil Kirkpatrick, jsou **výsledky**, kdy se posuzuje vliv vzdělávání na výkonnost organizace. Cílem je určit, jaké programy vzdělávání a rozvoje přispěly ke zvýšení výkonnosti organizace proti předchozí úrovni<sup>48</sup>.

Pátá úroveň, která byla přidána k modelu později, je **úroveň návratnosti investic (ROI)**. Na této úrovni porovnáváme finanční přínosy s vynaloženými náklady. Metoda však nezohledňuje pouze rozložení zisku v čase, ale jedná se také o statickou metodu. Pro výpočet návratnosti investic do vzdělávání a rozvoje se používá následující vzorec:  $ROI \text{ v } \% = \left[ \frac{\text{Přínosy} - \text{Náklady}}{\text{Náklady}} \right] \cdot 100$ .<sup>49</sup>

Ne všechny úrovně jsou však využívány na maximum. Nejčastěji je využívána pouze první a druhá úroveň, méně je pak využívána třetí a čtvrtá úroveň.

### 3.6 Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje provádí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, musí jim být ale při tom poskytnuta podpora ze strany organizace jako celku

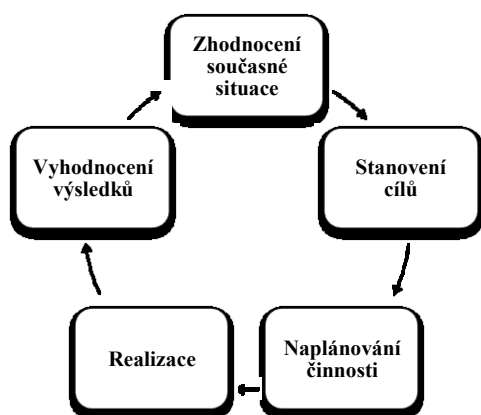
---

<sup>47</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

<sup>48</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

<sup>49</sup> BLÁHA, Jirí. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

a jejich manažerů. Účelem pak je poskytnout tzv. samostatně organizovaný rámec vzdělávání. Plánování osobního rozvoje je tvořen následujícími fázemi, které jsou uvedeny v obrázku.



**Obr. 3.3: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje,** zdroj: BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0., úprava vlastní

V rámci **prvního kroku** je nutné analyzovat současný stav a potřeby osobního rozvoje. To lze udělat například v rámci procesu řízení pracovního výkonu<sup>50</sup>. Je také nutné si uvědomit své silné a slabé stránky a umět s nimi pracovat.

**Druhým krokem** je stanovit si cíle. To zahrnuje zlepšování pracovního výkonu na současném místě, zlepšování nebo získávání dovedností, ale také rozšíření znalostí, případně rozvoj konkrétních oblastí schopností a přípravu na budoucí změny.

**Třetí důležitý krok** je připravení plánu činnosti. Tento plán stanovuje, co je nutné udělat a jakým způsobem, a to vše připravit v bodech, například očekávané výsledky, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj nebo časový rozvrh. Do plánu činností by měly být začleněny aktivity, které jsou přizpůsobeny potřebám jedince, jako je pozorování práce jiných lidí, práce na projektu, práce s mentorem, učení se akcí a jiné. Součástí plánu by mělo být také formální vzdělávání za účelem rozvoje znalostí a dovedností. Toto však není nejdůležitější částí plánu.

**Čtvrtým krokem** je vše zrealizovat a podniknout naplánované kroky<sup>51</sup>. Jedinec usiluje o získání poznatků, dovedností a poznatků a o způsoby chování, které jsou základem výborného pracovního výkonu.

<sup>50</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>51</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

Posledním, **pátým krokem** je vyhodnocení výsledků. Je nutné zjistit, jakým způsobem jsou výsledky rozvojových aktivit zaměstnance vyhodnoceny a následně zjistit účinnost rozvojových programů, kterých se účastnil<sup>52</sup>.

### 3.7 Role při vzdělávání a rozvoji

Na tom, aby byl proces vzdělávání a rozvoje úspěšný, se podílí 5 účastníků, každý z těchto účastníků na procesu vzdělávání a rozvoje má určitou roli v dané organizaci. Jsou to:

- a) majitel organizace,
- b) linioví manažeři,
- c) manažeři vzdělávání a rozvoje,
- d) lektori,
- e) ostatní zaměstnanci.

**Majitel organizace** má odpovědnost za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci, vyžaduje zprávy o efektivnosti vzdělávacích programů a akcích, dále projednává se svými podřízenými výsledky vzdělávání a rozvoje a jejich využití v organizaci.

**Linioví manažeři** se podílejí na projektování vzdělávacích akcí, účastní se školení a vybírají konkrétní účastníky školení, pomáhají účastníkům školení s nabytými poznatky a dovednostmi<sup>53</sup>. Linioví manažeři také poskytují finanční prostředky a mohou působit jako interní lektori, trenéři a mentori. Vrcholoví manažeři prestižních firem začali klást důraz na vzdělávání a rozvoj a zároveň museli rozvíjet schopnosti a dovednosti svých vlastních zaměstnanců, aby bylo vzdělávání a rozvoj účinné<sup>54</sup>.

**Manažeři vzdělávání a rozvoje** mají zodpovědnost za přípravu a realizaci vzdělávacích akcí na základě vzdělávacích potřeb, spolupracují se vzdělávacími agenturami a externími specialisty na vzdělávání a rozvoj, jsou také odpovědní za finanční rozpočet na vzdělávání. Manažeři vzdělávání a rozvoje vedou liniové manažery a radí jim při rozvíjení jejich dovedností, ale také při plánování osobního rozvoje. Tito specialisté také pomáhají zaměstnancům při vypracovávání jejich plánech vzdělávání.

---

<sup>52</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

<sup>53</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

<sup>54</sup> JACKSON, Susan E, Randall S SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason, OH: South Western/Cengage Learning, 2012. ISBN 1-111-58022-7.

**Lektoři** projektují školení na základě vzdělávacích potřeb organizace, s manažerem vzdělávání konzultují obsah a metody školení, cíle školení a také se podílejí na hodnocení efektivity vzdělávacích akcí<sup>55</sup>.

Efektivní vzdělávání a rozvoj vyžaduje podporu a spolupráci všech **zaměstnanců**, pouze podpora top managementu nestačí. Přestože většina zaměstnanců není aktivně zapojena do navrhování a realizace vzdělávacích systémů, většina organizací do značné míry závisí na vyhledávání příležitostí zaměstnanců<sup>56</sup>.

### 3.8 Metody vzdělávání a rozvoje manažerů

Metody jsou jedním z důležitých pojmů pro manažery, protože jejich kvalifikovanost a znalost použití velmi ovlivňuje manažerskou přípravu a vzdělávání. V praxi se používají dvě skupiny metod vzdělávání, a to metody „on the job“ a metody „off the job“. Obě skupiny si nyní přiblížíme.

#### 3.8.1 Metody on the job

Metody on the job neboli metody používané ke školení na pracovišti, jsou používané na konkrétní pracovní místo a při vykonávání běžné řídicí práce. Mezi tyto metody patří instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, rotace práce, v neposlední řadě i metoda pověření úkolem a pracovní porady jako metoda.

**Instruktáží** se rozumí zapracování nového zaměstnance, kterému zkušený pracovník předvede konkrétní pracovní postupy a zaměstnanec si toto osvojuje napodobováním a pozorováním. Instruktáž se používá nejčastěji u jednoduchých nebo dílčích pracovních postupů. Vytváří také pozitivní vztah mezi novým zaměstnancem a zkušenějším pracovníkem.

**Coaching** je dlouhodobý proces, který zahrnuje vysvětlování, ale také sdělování připomínek a kontrolu, nejčastěji ze strany nadřízeného. Školený se průběžně dozvídá hodnocení své činnosti. Mezi koučem a školeným vzniká oboustranná spolupráce a výsledky je možné využít ke stanovení cílů pracovní kariéry.

---

<sup>55</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

<sup>56</sup> JACKSON, Susan E, Randall S SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason, OH: South Western/Cengage Learning, 2012. ISBN 1-111-58022-7.

**Mentoring** je obdoba coachingu, ale iniciativa a odpovědnost je na samotném školeném pracovníkovi. Ten si vybírá svého mentora (rádce), který mu radí a pomáhá. Mentor je pro školeného určitým vzorem.

**Counsellingem** rozumíme konzultování, kde je potlačování jednosměrným tokem informací mezi školitelem a školeným. Vzniká mezi nimi zpětná vazba, školený se totiž vyjadřuje ke všem problémům a předkládá vlastní návrhy k řešení problémů. Metoda je časově náročná. U některých manažerů není counselling oblíbený, protože si díky této metodě prověřuje také své pracovní schopnosti, a to především práci s lidmi.

**Asistování** je již tradiční metodou, kdy je školený pracovník přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi. Pomáhá mu při plnění úkolů, učí se od něj pracovní postupy. Školení pak končí, když je školený pracovník schopný pracovat samostatně. Asistování se využívá tam, kde je nutné získat požadované pracovní schopnosti za delší dobu.

**Metoda pověření úkolem** spočívá v tom, že školený pracovník musí splnit určitý úkol, který mu přidělí nadřízený pracovník. Pro splnění úkolu má vytvořeny potřebné pracovní podmínky a přiděleny také kompetence. Jeho práce je stále sledována. Metoda se používá zejména při výchově řídicích i tvůrčích pracovníků, kteří se učí zvládat úkoly samostatně. Obtížně se zde ovšem odstraňují chyby, což je jeden z nedostatků této metody.

Při **rotaci práce** je školený pracovník průběžně pověřován pracovními úkoly v různých částech a na různých pracovních místech v organizaci. Tím umožní pracovníkovi poznat pracovní postupy a seznámit se tak s problematikou celé společnosti. Metoda také rozvíjí flexibilitu manažerů.

Poslední metodou on the job jsou **pracovní porady**. Přínosem pracovních porad je informovanost, výměna zkušeností i pocit sounáležitosti. Během porad se účastníci seznámí s problémy a úkoly nejen svého pracoviště, ale také celé společnosti.

### 3.8.2 Metody off the job

Metody off the job jsou metodami, které jsou používány ke školení mimo pracoviště. Bývají zaměřeny na rozvoj znalostí, schopností, vlastností a v menší míře na rozvoj pracovních dovedností manažerů. Mezi tyto metody patří přednášky, přednášky s diskusí, semináře, diskusní metody, případové studie, inscenační metody, manažerské hry, výcvik kreativity a projektové metody.

**Přednáška** bývá často uváděna jako nevhodná pro přípravu manažerů, protože školený je zde v pasivní roli. Přednáška je však vhodnou pro sdělení uceleného souboru informací o daném tématu širší skupině manažerů. Díky tomuto je přednáška nenahraditelnou



a má také relativně nízké náklady. Důležité je však přednášku důkladně připravit a zrealizovat. Přednáška by také neměla být delší než 45 minut. Při vzdělávání dospělých se přednáška realizuje jako vstupní metody zahájení výuku při kurzech.

**Semináře** jsou velmi oblíbenou metodou, která je v praxi realizována velmi často, ale také často nesprávně. Seminářem bývají nazvány také klasické konference. Těžiště metody je v přípravě lektora, který ve spolupráci s organizátorem vypracuje příslušnou tematiku a tezi semináře.

**Diskusní metody** spočívají v tom, že výuka se mění v rozhovor mezi účastníky mezi sebou a mezi účastníky a lektorem. Ten má za úkol dialogy rozvíjet a usměrňovat. Existuje spousta typů diskusí – diskuse u kulatého stolu, diskuse v plénu, pódiová diskuse.

**Případové studie** je velmi oblíbenou a rozšířenou metodou mezi manažery. Základem je interakce, kdy účastníci musí řešit problémovou situaci, při jejímž rozboru si formují dovednosti rozhodování.

**Inscenační metody** neboli hraní rolí mají stejný základ, jako případové studie. Rozdíl je však v tom, že k učení zde dochází při samotném hraní role. Inscenační metody se dělí na strukturované a nestrukturované. Strukturovanými metodami rozumíme takové, kdy jsou určeny výchozí situace a samotné role jsou blíže vymezeny, zatímco u nestrukturovaných je vymezena situace, ale role jsou vymezeny jen rámcově.

**Manažerské hry** představují komplexní metodu nácviku řešení problému v podnikové sféře. Řešení problémů bývá skupinové. Tato forma vzdělávání je pak založena na vytvoření umělého prostředí. To simuluje reálnou situaci při řízení dané organizace.

Pod **výcvikem kreativity** si můžeme představit brainstorming, brainwriting, morfologické metody a jiné. Brainstormingem rozumíme skupinovou kreativní techniku, jejímž cílem je generovat co nejvíce nápadů na konkrétní téma. Brainwriting je kreativní metoda stejně jako brainstorming, avšak s tím rozdílem, že brainwriting je metoda založena na formě písemných reakcí.

**Projektová metoda** bývá označována za vrchol vzdělávání manažerů. Manažer je pověřen písemným řešením problému. Cílem metody je prokázat, že si během studia osvojil teoretické poznatky a samostatně dokáže aplikovat vše do praxe.

**Assessment centrum** je využíváno k objevení silných a slabých stránek účastníků vzdělávání a rozvoje. Tato metoda je nejčastěji využívána jak u vzdělávání a rozvoje, tak také při výběru nových pracovníků<sup>57</sup>.

### 3.9 Výdaje na vzdělávání

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků je považován za dlouhodobou investici, která je nutná pro perspektivu výkonnosti organizace. Pokud se organizace rozhodne, že je obtížné měřit efektivnost vložených prostředků do vzdělávání, pak s největší pravděpodobností bude snižovat přímé náklady. Rozpočty a financování vzdělávacích aktivit vychází z celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet na vzdělávání a rozvoj se skládá ze tří složek:

- a) fixní složka,
- b) variabilní složka,
- c) rezervní složka.

**Fixní složka** financuje dlouhodobé vzdělávací programy. Ty zohledňují cíle dlouhodobého a střednědobého charakteru. **Variabilní složka** zajišťuje operativní vzdělávací programy a to v rámci krátkodobého plánu a krátkodobých potřeb organizace. Poslední složkou je **rezervní složka**, která zabezpečuje úplné nebo částečné neplánované potřeby vzdělávání<sup>58</sup>.

### 3.10 Vzdělávání jako jedna z personálních činností

Vzdělávání pracovníků patří k nejdůležitějším personálním činnostem a někdy je také považováno za vůbec nejdůležitější činnost. Vzdělávání má silné vazby na ostatní personální činnosti.

S vytvářením a analýzou pracovních míst má vzdělávání pracovníků významný vztah. Na jedné straně je analýza pracovních míst podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání, na druhé straně má vzdělávání v organizaci velký vliv na vytváření pracovních

---

<sup>57</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, ISBN 80-86432-00-9.

<sup>58</sup> KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.

míst. Popis pracovního místa je velmi důležitý podklad pro hledání a výběr pracovníka na danou pracovní pozici.

Také s personálním **plánováním** je vzdělávání úzce spojeno. Pokud jde o plánování pokrýt potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů, např. zvýšením kvalifikace pracovníků, nebo také o plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků – tím je snadnější plánování kariéry nebo následnictví<sup>59</sup>. Výsledek, který vyplývá z plánování, je například plán rozvoje a vzdělávání, plán odměňování a produktivity práce, plán získávání a výběru pracovníka a další<sup>60</sup>.

Existence vzdělávání pracovníků v organizaci je usnadněním také pro **výběr pracovníků**, protože dovoluje přijímat také uchazeče, kteří nejsou zcela odborně připraveni vykonávat práci na konkrétním pracovním místě. Zejména je to také důležité v situacích, kdy na trhu práce je nedostatek uchazečů s požadovanými schopnostmi, které organizace vyžaduje. Vhodný výběr uchazečů tak může redukovat potřebu vzdělávání pracovníků v dané organizaci.

Pokud jde o vztah mezi vzděláváním pracovníků k **hodnocení pracovníků**, vzdělávání, které je zabezpečeno organizací, pomáhá k dosažení lepších pracovních výkonů a hodnocení pracovníků je tak významným podkladem pro rozhodování o vzdělávání a jeho účastnících. Zvláště velký význam je přikládán v organizacích, kde se uplatňuje koncepce řízení pracovního výkonu.

Také s **odměňováním pracovníků** je vzdělávání provázané. Vzdělávání a rozvoj totiž může vést k vyšším výdělkům a právě tato motivace vede pracovníky k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

Vzdělávání usnadňuje také i proces **rozmíst'ování pracovníků**. Soustavné úsilí o efektivní rozmíst'ování pracovníků přináší do procesu vzdělávání nové úkoly. Vzdělávání tak umožňuje rekvalifikaci pracovníků, kteří by jinak museli být propuštěni.

Pokud je vzdělávání na dobré úrovni, je také důkazem o dobré **péči o pracovníky**. V této souvislosti vede ke zvýšení uspokojení z vykonané práce, ke ztotožnění individuálních

---

<sup>59</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3.

<sup>60</sup> DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

cílů s cílem organizace, ke zlepšení pracovního výkonu v organizaci, ale také ke zkvalitnění organizační kultury<sup>61</sup>.

### 3.11 Vzdělávání ve státní správě

Státní moc je dle Ústavy České republiky dělena na **moc výkonnou** (prezident, vláda, samospráva, veřejná správa), **moc zákonodárnou** (Senát ČR a Parlament ČR) a **moc soudní** (soudy). Veřejná správa se dělí na moc státní a veřejnou, která je státem svěřována samosprávným subjektům. Stát tedy veřejnou správu vykonává prostřednictvím státní správy a prostřednictvím veřejnoprávních subjektů, které jsou orgány územní samosprávy. Samosprávou se rozumí výkon vymezených úkolů správy státu subjekty, které stát k tomuto zmocňuje. Státní správa se od samosprávy liší především formami a metodami působení. Veřejnou správu také chápeme především jako službu občanům, kteří jsou v postavení klientů a uživatelů.

Úředníci ve veřejné správě jsou zaměstnanci úřadů a institucí, kteří vykonávají samosprávu a státní správu v České republice. Klienty a uživateli jsou občané, kteří vyžadují kvalitní služby. Kvalitu však není možné zvyšovat, pokud nejsou zaměstnanci veřejné správy dostatečně vzděláváni. Díky skutečnosti, že zaměstnanci veřejné správy mají v legislativě stanoveno, že se musí průběžně a odborně vzdělávat, je reálné vytvořit kvalitní profesní skupiny zaměstnanců. Úroveň dovedností a schopností pak může každý občan posoudit a zhodnotit. Aby však tito zaměstnanci byli kvalitními reprezentanty, je důležité, aby se kladl důraz na dodržování etického kodexu a naplňování požadavků na celoživotní vzdělávání.

Úředníci jsou povinni ve lhůtách a za podmínek, které stanoví zákon č. 312/2002 Sb, Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, účastnit se:

- a) vstupního vzdělávání,
- b) průběžného vzdělávání,
- c) přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- d) vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

**Vstupního vzdělávání** se účastní všichni nově nastupující zaměstnanci do pracovního poměru. Vstupní vzdělání je chápáno jako uvedení do problematiky veřejné správy, ale také do problematiky daného úřadu. V rámci vzdělávání zaměstnanec získává informace

---

<sup>61</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3.

také o svém pracovním místě. Za absolvování vstupního vzdělávání je zaměstnanci vystaveno osvědčení.

**Průběžné vzdělávání** se zaměřuje na všechny úředníky. Zahrnuje prohlubující, specializační a aktualizací vzdělávání zaměřené na výkon správních činností a také zde získávají a prohlubují si své jazykové znalosti. Průběžné vzdělávání je uskutečňováno především pomocí kurzů. O účasti jedince na kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb úřadu a s přihlédnutím do vzdělávacího plánu.

**Zvláštní odborná způsobilost** se týká úředníků, kteří vykonávají správní činnost podle vyhlášky Ministerstva vnitra o zvláštní odborné způsobilosti úředníků. Úkolem je ověření znalostí a následná aplikace do praxe. Systém se dělí na dvě části – obecnou a zvláštní, přičemž zvláštní část obsahuje 30 oblastí.

Pokud je úředník jmenován na pozici vedoucího úředníka, musí do dvou let absolvovat **vzdělávání vedoucích úředníků**. Za absolvování vzdělávání získává úředník osvědčení. Vzdělávání se skládá ze dvou částí – obecné a zvláštní, obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, zvláštní část pak zahrnuje přehled o činnostech, které vykonávají podřízení pracovníci. Vedoucí úředník, který se tohoto školení zúčastnil, musí být v daném pracovním poměru ještě další 3 roky, jinak by musel uhradit náklady spojené se vzděláváním.

Vzdělávání zaměstnanců ústředních orgánů státní správy probíhá také ve vzdělávacích zařízeních, institucích nebo školách jednotlivých ministerstvech, pokud jsou zřízeny. Jedná se například o Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo financí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvo zahraničních věcí<sup>62</sup>.

Pro soudce je povinnost vzdělávat se ukotvena přímo v zákoně č.6/2002 Sb., o soudech v § 82, kde je uvedeno, že soudce je povinen dbát o prohlubování svých odborných znalostí, které jsou potřebné pro řádný výkon funkce, a to soustavným vzděláváním. K tomuto účelu je využívána Justiční akademie, případně vzdělávací akce organizované jiným zařízením<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

<sup>63</sup> Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001 o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech). Dostupný také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=6~2F2002&rpp=15#seznam>.

## 4. Charakteristika organizace

Než se začneme zabývat Okresním soudem v Ostravě, nastiňme si základní informace o organizační struktuře soudní moci v České republice, kterou představuje soudní soustava.

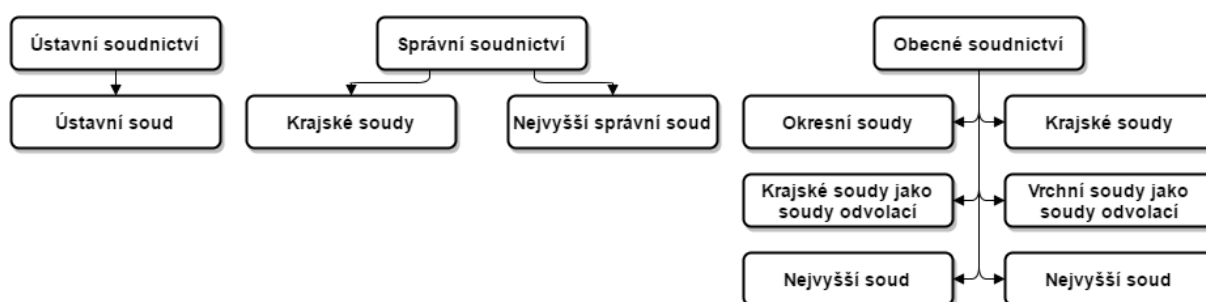
Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře se soustavou soudů v České republice, okresním soudem, dále pak personálním zajištěním okresních soudů a přiblížit také působnost Okresního soudu v Ostravě, na kterém je následně prováděna praktická část diplomové práce.

### 4.1 Soustava soudů

V České republice má soudní soustava tři stupně a čtyři články. Smyslem třístupňové soustavy je přezkum rozhodnutí soudů nižšího stupně soudy stupně vyššího. Jedná se o soudy okresní, krajské, vrchní a Nejvyšší soud ČR. Zde hovoříme o **obecném soudnictví**.

Nad obecnou justicí stojí ještě Ústavní soud České republiky, který není žádným stupněm naší soustavy, ale dohlíží na to, aby soudy svými rozhodnutími neporušovaly ústavní práva účastníků, která jsou zakotvena v Ústavě České republiky a v Listině základních práv a svobod – **ústavní soudnictví**.

Důležitou částí justiční soustavy je **správní soudnictví**. Jeho smyslem je především chránit občany před nečinností správního orgánu (katastrální, stavební, finanční) a jejich nezákonnými zásahy. Ve správní linii se tak jedná o nalézací správní soudy (krajské soudy a Městský soud v Praze) a o soud kasační, kterým je Nejvyšší správní soud. Nejvyšší správní soud vznikl v České republice k 1. 1. 2003<sup>64</sup>. Na následujícím obrázku je uvedeno rozložení soudní moci v ČR.



**Obr. 4.1: Rozložení českého soudnictví, zdroj Justiční akademie ČR, úprava vlastní**

<sup>64</sup> Justiční akademie: Přednášky JUDr. Jirsy [online]. Justiční akademie [18.2.2016] Dostupné z: <http://www.jacz.cz/>

Prvním stupněm i článkem jsou okresní soudy, které působí v nalézací linii – proto jim říkáme soudy nalézací. V ČR je celkem 74 okresních soudů, v Praze pak působnost okresního soudu vykonávají obvodní soudy (celkem 10 obvodních soudů) a v Brně potom Městský soud v Brně. Navíc existují také tři pobočky okresních soudů – v Havířově, Krnově a Valašském Meziříčí<sup>65</sup>. Pokud proti rozhodnutí okresního soudu podáme odvolání, toto rozhodnutí přezkoumá soud druhého stupně, v tomto případě krajský soud.

Druhým stupněm i článkem jsou krajské soudy. Ty plní roli soudů odvolacích a také rozhodují některé věci jako soudy nalézací – soudy prvního stupně a to v případech, kde je to zákonem stanoveno – taxativně vymezeno (zákon č. 99/1963 Sb. – Občanský soudní řád). V České republice máme 8 krajských soudů – v Praze, Ústí nad Labem, Hradci Králové, Plzni, Českých Budějovicích, Brně a Ostravě. V obvodu hlavního města Prahy působnost krajského soudu vykonává Městský soud v Praze. Krajské soudy pak mají také pobočky – Olomouc a Liberec<sup>66</sup>.

Třetím stupněm soustavy soudů je Nejvyšší soud ČR, který jako dovolací soud rozhoduje o některých mimořádných opravných prostředcích, kterými jsou dovolání a v trestním řízení také stížnosti pro porušení zákona. Mimořádné opravné prostředky jsou přípustné pouze proti rozhodnutím soudů druhého stupně.

Vrchní soudy působí jako odvolací soudy ve věcech, kde v prvním stupni rozhoduje krajský soud a jsou čtvrtým článkem české soudní ústavy. V České republice jsou dva vrchní soudy – Vrchní soud v Praze a Vrchní soud v Olomouci. Vrchní soudy se jakou soudy prvního stupně zabývají specializovanými a složitějšími případy, kde hrozí vysoký trest, např. vraždy či hospodářská kriminalita, ale také kauzami týkající se smének a cenných papírů, ochrany osobnosti, nekalé soutěže, autorským a průmyslových práv a dalších.

## 4.2 Okresní soud obecně

Okresní soudy rozhodují jako soudy prvního stupně, pokud nestanoví zákon o řízení před soudy jinak. Okresní soud se skládá z předsedy okresního soudu, místopředsedy okresního soudu, předsedů senátů a dalších soudců. Soudci a přísedící pak vykonávají rozhodovací činnost.

---

<sup>65</sup> Iuridictum: Okresní soud [online]. [15.12.2015]. Dostupné z: [http://iuridictum.pecina.cz/w/Okresn%C3%AD\\_soud](http://iuridictum.pecina.cz/w/Okresn%C3%AD_soud)

<sup>66</sup> Iuridictum: Krajský soud [online]. [15.12.2015]. Dostupné z: [http://iuridictum.pecina.cz/w/Krajsk%C3%BD\\_soud](http://iuridictum.pecina.cz/w/Krajsk%C3%BD_soud)

### 4.3 Personální zajištění okresního soudu

Okresní soudy jsou po personální stránce zajištěny několika různými funkcemi. Některé z nich jsou nyní blíže představeny a popsány. Jak na sebe pracovní funkce navazují, je znázorněno v Organizační struktuře, která je přílohou diplomové práce.

#### 4.3.1 Soudcovská rada

U Nejvyššího soudu, vrchních soudů, krajských soudů a okresních soudů se zřizují **soudcovské rady**. U okresních soudů se zřizuje tehdy, pokud je ve výkonu funkce více než 10 soudců. Pokud soud nemá více než 10 soudců, působnost soudcovské rady je v pravomoci shromáždění všech soudců. Soudcovská rada je poradním orgánem předsedy soudu. Soudcovská rada má za úkol vyjádřit se ke kandidátům na jmenování do funkce místopředsedy a předsedy okresního soudu, vyjadřuje se k soudcům, kteří mají být přeloženi k jinému okresnímu soudu nebo jinému soudu, projednávají návrhy rozvrhu práce okresního soudu, vyjadřují se k zásadním otázkám státní správy okresního soudu a také plní úkoly, které mu stanoví zákon nebo jiné právní předpisy. Funkční období soudcovské rady je 5 let.

#### 4.3.2 Předseda a místopředseda soudu

Předseda soudu vykonává státní správu na všech úrovních soudní sestavy. Místopředseda vykonává správu v rozsahu, který mu určí předseda soudu a který je stanoven zákonem o soudech a soudcích. Místopředseda je pověřen vyřizováním stížností a také zastupuje předsedu v jeho nepřítomnosti. Předseda soudu je představitelem organizační složky státu a zároveň je čelním orgánem na daném soudě. Pro ostatní pracovníky soudu je předseda zaměstnavatelem. Musí tak plnit určité požadavky na odborné znalosti, profesionalitu a mít také organizační schopnosti. Předseda soudu by si měl umět sjednat respekt a úctu. U svých podřízených musí být také uznávaným odborníkem<sup>67</sup>.

#### 4.3.3 Soudce a přísedící

Soudcem nebo přísedícím může být občan České republiky, který je způsobilý k právním úkonům a je bezúhonný a dále tehdy, pokud zkušenosti a morální vlastnosti dávají záruku, že funkci bude vykonávat řádně a v den ustanovení do funkce dosáhl věku 30 let. Musí také se svým ustanovením souhlasit.

---

<sup>67</sup> NALUS: databáze rozhodnutí Ústavního soudu [online]. [14.3.2016]. Dostupné z: <http://nalus.usoud.cz/Search/GetText.aspx?sz=Pl-18-06>



Aby byl občan ustanoven jako soudce, musí mít vysokoškolské vzdělání magisterského studia v oblasti práva na vysoké škole v České republice (Univerzita Palackého v Olomouci, Masarykova univerzita v Brně, Karlova univerzita v Praze nebo Západočeská univerzita v Plzni) a musí složit odbornou justiční zkoušku. Studium práva na jedné z výše zmiňovaných vysokých škol je pouze v prezenční formě studia a je pětileté. Odborná justiční zkouška je také advokátní zkouška, závěrečná zkouška právního čekatele, exekutorská zkouška nebo notářská zkouška. Stejnou váhu má také výkon funkce soudce Ústavního soudu po dobu minimálně 2 let. Soudce je jmenován do funkce bez časového omezení, přísedící je volen do funkce na 4 roky.

Soudci jsou jmenováni do funkce a přísedící jsou voleni. Skládají stejný slib, soudci do rukou prezidenta, přísedící pak do rukou předsedy soudu, u kterého budou funkci přísedícího vykonávat.

Slíb, který skládají, zní: „*Slibuji na svou čest a svědomí, že se budu řídit právním řádem České republiky, že jej budu vykládat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a že v souladu s ním budu rozhodovat nezávisle, nestranně a spravedlivě.*“

Pokud odmítnou soudci a přísedící složit slib nebo slib složí s výhradou, hledí se na ně, že nejsou zvoleni či jmenováni do své funkce. Po složení slibu přidělí ministr spravedlnosti soudce k výkonu funkce k určitému okresnímu soudu. Ve výjimečných případech může soudce přidělit k výkonu funkce ke krajskému nebo vrchnímu soudu, příp. k Nejvyššímu soudu a to v případě, že vykonával činnost nejméně 8 let (krajský a vrchní soud) nebo 10 let (Nejvyšší soud).

#### **a) Práva a povinnosti soudců a přísedících**

Soudci i přísedící jsou ve své funkci nezávislí a jsou vázáni zákonem. Jejich povinností je vykládat zákony podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, rozhodovat nestranně, spravedlivě a v přiměřených lhůtách. Nikdo jejich nestrannost a nezávislost nesmí narušit. Při výkonu funkce jsou povinni prosazovat a obhajovat nezávislost soudnictví a dbát na dobrou pověst, chovat se tak, aby se nesnížila důvěra v soudnictví a k funkci samotné, nesmí se nechat ovlivnit zájmy politických stran, veřejným míněním či sdělovacími prostředky. Soudci jsou omezeni neslučitelností funkce s jinými činnostmi a funkcemi. Jedná se výdělečnou činnost s výjimkou správy majetku, činnosti literární, vědecké, pedagogické, umělecké, poradní a publicistické. Zároveň nesmí být soudce poslancem, senátorem, ministrem ani prezidentem republiky. Z toho vyplývá, že soudce může tak vykonávat pouze funkci předsedy nebo místopředsedy soudu. Soudci a přísedící jsou povinni vystupovat

nezaujatě a k účastníkům řízení musí přistupovat bez ekonomických, rasových, etnických, sociálních či jiných důvodů.

Soudce je povinen zachovat mlčenlivost i po zániku jeho funkce. Může být zproštěn povinnosti mlčenlivosti ve vážných důvodech. Soudce může zbavit povinnosti mlčet předseda soudu. Pokud jde o předsedu okresního soudu, může jej zbavit povinnosti předseda krajského soudu.

Soudce je povinen se neustále vzdělávat a prohlubovat své odborné znalosti, které jsou potřebné pro výkon funkce. Vedle samostudia tak využívá také vzdělávací akce, které organizuje Justiční akademie, případně soud či vysoké školy.

#### **b) Zánik funkce soudce**

Funkce soudce zaniká uplynutím kalendářního roku, v němž soudce dosáhl 70 let, dnem právní moci rozhodnutí, že je nezpůsobilý dále vykonávat funkci – např. z důvodu dlouhodobé nemoci, pravomocného odsouzení za trestný čin či častým kárným proviněním, dále dnem právní moci rozhodnutí, kterým byl odsouzen za trestný čin, příp. dnem kdy soudce přestal mít státní občanství České republiky. Funkce také zaniká smrtí nebo prohlášením za mrtvého.

#### **c) Zánik funkce přisedícího**

Funkce přisedícího zaniká dnem uplynutí funkčního období, na které byl zvolen, dnem právní moci rozhodnutí, kterým byl odsouzen za trestný čin, dnem, kdy byl zbaven způsobilosti k právním úkonům, dnem ukončení státního občanství České republiky nebo smrtí, příp. prohlášením za mrtvého.

Přisedící může být z funkce odvolán, jestli závažným způsobem porušil povinnosti přisedícího, jeho stav mu nedovoluje vykonávat funkci přisedícího nebo přestal splňovat předpoklady pro vznik funkce přisedícího.

### **4.3.4 Ředitel správy soudu**

Ředitel správy soudu zajišťuje provoz soudu a další činnosti, které souvisí s výkonem státní správy soudu, odpovědnost předsedy tím ale není dotčena. Ředitele správy soudu jmenuje a odvolává daný předseda soudu. Ředitel správy okresního soudu zajišťuje provoz po stránce materiální, finanční a hospodářské, vyřizuje personální věci zaměstnanců (mimo soudce), zajišťuje řádný chod kanceláří soudu a plní úkoly stanovené podle pokynů

předsedy soudu<sup>68</sup>. Ředitel správy soudu zodpovídá za řádné hospodaření s finančními prostředky ze státního rozpočtu. Po stránce personální je nejvyšším nadřízeným zaměstnancem všech zaměstnanců na soudě.

#### 4.3.5 Justiční čekatelé

Justiční čekatelé jsou pracovníci soudu, kteří jsou připravováni na výkon funkce soudce. Během své přípravné služby je seznamován s jednotlivými agendami v rámci okresního soudu, je do nich postupně zařazován podle pokynů předsedy soudu. Přípravná služba je vykonávána v pracovním poměru uzavřeného pracovní smlouvou. Pracovní smlouva je uzavřena s krajským soudem. Přípravná služba trvá 3 roky, při nástupu do pracovního poměru je justiční čekatel povinen složit do rukou předsedy krajského soudu slib, který zní: „*Slibuji na svou čest a svědomí, že budu řídit právním řádem ČR, že se budu svědomitě připravovat na výkon funkce soudce a že si osvojím zásady soudcovské etiky*“<sup>69</sup>.

Po skončení přípravné služby jsou justiční čekatelé podrobeni odborné písemné a ústní justiční zkoušce, která ověřuje, zda mají dostatečné znalosti a vědomosti k výkonu funkce soudce<sup>70</sup>.

#### 4.3.6 Asistenti soudce

Asistent soudce je pracovník, který vykonává pro soudce, ke kterému byl přidělen, odborné právnické činnosti spojené s přípravou projednávání a rozhodování v konkrétních věcech, právní expertizy a další úkony, které jsou zvláštním zákonem svěřené vyššímu soudnímu úředníkovi. Asistent soudce musí mít vysokoškolské magisterské vzdělání právního směru.

Asistenti soudce odpovídají za rozhodovací činnost podle zákona o vyšších soudních úřadech. V rámci své pracovní činnosti provádí práce v oboru statistiky, práci s rejstříkem, vkládá dokumenty a pracuje s informačním systémem okresního soudu, provádí lustraci v Centrální evidenci obyvatel (CEO), vyznačuje doložky právní moci a vykonatelnosti, vyhledává dat a informace v evidencích státní správy a ostatních veřejných informačních

---

<sup>68</sup> Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001 o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech). Dostupný také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=6~2F2002&rpp=15#seznam>.

<sup>69</sup> SCHELLEOVÁ, Ilona. *Organizace soudnictví a právní služby*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-39-7.

<sup>70</sup> PROUZA, Daniel. *Organizace justičního systému*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008. ISBN 978-80-86708-25-6.

systémech justice, vykonává administrativní práce a přípravné práce pro soudce podle jeho pokynů a v neposlední řadě zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozvěděl.

#### **4.3.7 Vyšší soudní úředníci (VSÚ)**

Vyšší soudním úředníkem je pracovník, který se podílí na výkonu soudnictví vlastní nezávislou rozhodovací činností. VSÚ musí mít ukončeno studium vyšších soudních úředníků. Toto studium nemusí mít ukončeno, pokud má ukončeno bakalářské nebo magisterské studium na vysoké škole v oblasti práva nebo ukončeno studium vyšších soudních úředníků státního zastupitelství. VSÚ může mít také úspěšně ukončené studium na Justiční akademii v Kroměříži, a to jak v tříleté formě, tak také ve zkrácené formě studia.

Vyšší soudní úředník je oprávněn provádět ve stanoveném rozsahu úkony, které jsou mu svěřeny v občanském soudním řízení, v soudním řízení správním, v trestním řízení nebo v jiné činnosti soudu.

Vyšší soudní úředník je povinen předložit věc předsedovi soudu, pokud se jedná o věc právně nebo skutkově složitou nebo je třeba provést úkon, ke kterému nemá VSÚ pravomoci. Vyšší soudní úředník je přidělen v rámci jednoho z oddělení soudu na základě rozvrhu práce a zde vykonává úkony soudu. Právě rozvrh práce určuje, ve kterých soudních věcech a typech řízení bude provádět jednotlivé úkony. Pokud by předseda senátu pověřil VSÚ provedením úkolu, který nespočívá v rozhodnutí, dá mu písemně pokyn, jak má být daný úkol proveden. Předseda senátu dohlíží, aby byl úkol proveden řádně a včas. VSÚ provádí v občanském soudním řízení tyto úkony:

- a) vydává platební rozkazy a také rozhoduje o opožděně podaných odporech, zastavuje řízení z důvodu zpětvzetí žaloby, rozhoduje o opožděně podaných odporech proti elektronickému platebnímu rozkazu (EPR),
- b) nařizuje ve věcech péče soudu o nezletilé a v opatrovnických věcech osob zbavených způsobilosti k právním úkonům,
- c) vyslovuje přípustnost převzetí v ústavu zdravotnické péče,
- d) provádí řízení o úschovách, o umoření listin,
- e) provádí řízení o výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy, prodejem movitých věcí,
- f) řídí smírčí řízení,
- g) se souhlasem rodičů provádí řízení o určení otcovství.

Ve věcech obchodního rejstříku, rejstříku obecně prospěšných činností, insolvenčního rejstříku, nadačního rejstříku a podobných činí všechny úkony, včetně provádění zápisu do daných rejstříků, pokud není nutné nařídit jednání. Vyšší soudní úředník může v rámci občanského soudního řízení a v soudním řízení správním provádět také tyto úkony:

- a) sepisovat podání soudu včetně návrhů,
- b) vyřizovat dožádání,
- c) odstraňovat vady podání a odmítat podání pro neodstranění vad,
- d) rozhodovat o složení zálohy a rozhodovat o vrácení záloh,
- e) rozhodovat o soudních poplatcích, včetně rozhodnutí o osvobození od soudních poplatků, může rozhodnout o zastavení věci pro nezaplacení soudního poplatku,
- f) vyznačovat právní moc na originál rozhodnutí a vyznačovat vykonatelnost rozhodnutí,
- g) rozhodovat o nákladech řízení a další<sup>71</sup>.

#### **4.3.8 Soudní tajemnice a tajemníci**

Soudní tajemnice a tajemníci se podílí na výkonu soudnictví vlastní nezávislou rozhodovací činností a rozsahu kompetencí, které jsou stanoveny v zákoně o vyšších soudních úřednících a v Jednacím řádu. Soudní tajemnici a tajemníkovi k výkonu práce stačí středoškolské vzdělání s maturitou.

Mezi hlavní činnosti patří práce v oboru statistiky, práce s rejstříkem ISAS, lustrace v Centrální evidenci obyvatel. Dále provádí výpočty nákladů řízení a nákladů obhajoby, vede soudní dokumentace a soudních spisů, zpracovává porozsudkovou agendu. Při své činnosti se řídí vnitřním kancelářským řádem, vnitřními předpisy soudu a také obecně závaznými právními předpisy.

#### **4.3.9 Vedoucí kanceláře**

Vedoucí kanceláře jsou pracovníci, kteří organizují chod soudní kanceláře. Dále pak vedou rejstřík a další evidenční pomůcky v informačním systému pro soudy.

---

<sup>71</sup> Zákon č. 121 ze dne 19. března 2008 o vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů. Dostupný také z: [www.reformajustice.cz/download.php?dir=1...zakon\\_121\\_2008.pdf](http://www.reformajustice.cz/download.php?dir=1...zakon_121_2008.pdf)

Při funkci vedoucí kanceláře stačí středoškolské vzdělání s maturitou, nemusí být tedy vysokoškolské vzdělání právnického směru.

Vedoucí kanceláře přiděluje dílčí úkoly členům pracovního kolektivu (své kanceláře) a stanovuje cíle, které musí být zabezpečeny. Dále provádí veškeré administrativní činnosti spojené s vedením rejstříku, zajišťuje doručování písemností včetně doručování přes datové schránky, zajišťuje pohyb spisu. Stejně jako asistent soudce provádí lustraci v Centrální evidenci obyvatel a navíc také v ISAS (Informační systém pro soudy) a samozřejmě zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se během výkonu své práce dozvěděl.

#### **4.3.10 Soudní zapisovatelky a zapisovatelé**

Soudní zapisovatelky a zapisovatelé zajišťují psaní a přepisování textů a vyřizují korespondenci. Mají na starost zpracování písemností, provádí také zápis soudního jednání v jednací síni. O tomto jednání následně vyhotovují protokol. K výkonu funkce soudní zapisovatelky a zapisovatele postačí středoškolské vzdělání s maturitou. Důležitá je znalost české gramatiky a obchodní korespondence a také kancelářské psaní na počítači.

### **4.4 Okresní soud v Ostravě**

Okresní soud v Ostravě vznikl, jak se dokládá v historických spisech<sup>72</sup>, v roce 1850 jako berní úřad a okresní soud, známý jako Okresní soud v Moravské Ostravě. Po roce 1898 vznikl Okresní soud ve Slezské Ostravě. Oba byly během Protektorátu Čechy a Morava přejmenovány na Okresní soud pro Moravskou Ostravu – západ a Okresní soud pro Moravskou Ostravu – východ. V roce 1949 došlo k jejich sloučení, ale vznikly dva specializované soudy – Okresní soud civilní v Ostravě a Okresní soud trestní v Ostravě. Od roku 1960 máme jeden Okresní soud v Ostravě v takové podobě, jak jej známe dnes. Do roku 2000 sídlil Okresní soud na ulici Sokolské 16, od roku 2000 má Okresní soud v Ostravě sídlo v Ostravě – Porubě na ul. U Soudu 4.

---

<sup>72</sup> Historie Moravské Ostravy a Přívozu. Statutární město Ostrava [online]. [30.11.2015]. Dostupné z: <https://moap.ostrava.cz/cs/o-moapu/historie>

Okresní soud v Ostravě je prvoinstančním soudem, případná odvolání připadají na Krajský soud v Ostravě. Okresní soud v Ostravě je co do počtu soudců zároveň s Městským soudem v Brně největšími v České republice<sup>73</sup>.

Okresní soud v Ostravě jako většina okresních i krajských soudů v České republice má také svůj **Etický kodex zaměstnance**. Jeho účelem je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnance soudu ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu. Etický kodex je tvořen 12 články, kterými jsou například zákonnost, obecné zásady a profesionalita, nestrannost, zásada rychlosti a efektivnosti, střet zájmů, ale také zákaz korupčního jednání nebo mlčenlivost<sup>74</sup>.

#### 4.5 Počty zaměstnanců na Okresním soudě v Ostravě

Okresní soud v Ostravě je co do počtu zaměstnanců jedním z největších okresních soudů v České republice. V následující tabulce jsou uvedeny počty zaměstnanců za roky 2012-2015.

rok	Věkové rozložení zaměstnanců					celkem
	do 30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let	
2012	45	93	72	41	5	256
2013	56	96	69	44	5	270
2014	40	96	72	46	5	259
2015	38	92	75	44	4	253

**Tab. 4.1: Počty zaměstnanců na Okresním soudě v Ostravě**, zdroj Okresní soud v Ostravě, úprava vlastní

Jak můžeme v Tab. 4.1 vidět, počty zaměstnanců se příliš neliší jak v celkovém množství, tak také v jednotlivých věkových kategoriích. V tabulce nejsou uvedeni soudci a ženy na mateřské či rodičovské dovolené, ale pouze zaměstnanci na pracovišti.

<sup>73</sup> Přehled soudců. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [1.12.2015]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/cgi-bin/sqw1250.cgi/zresortu/soudci.html>

<sup>74</sup> 0 Spr 1659/2014 - Etický kodex zaměstnance [online]. [12.3.2016]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/soud/soud.aspx?o=157&j=167&k=1616&d=337753>

V tabulce č. 4.2 jsou uvedeny počty soudců na Okresním soudě v Ostravě za roky 2012-2015.

rok	Věkové rozložení soudců				
	30-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let	celkem
<b>2012</b>	34	27	11	1	<b>73</b>
<b>2013</b>	31	29	13	1	<b>74</b>
<b>2014</b>	32	29	10	5	<b>76</b>
<b>2015</b>	32	29	10	3	<b>74</b>

**Tab. 4.2: Počty soudců na Okresním soudě v Ostravě**, zdroj Okresní soud v Ostravě, úprava vlastní

V Tab. 4.2 vidíme počty soudců na Okresním soudě v Ostravě. Ti jsou rozloženi do jednotlivých úseků – občanskoprávního, trestního, exekučního, opatrovnického a dědického. Do občanskoprávního úseku patří jak věci civilní, tak obchodní a také z oblasti pracovního práva.

V následující tabulce (Tab. 4.3) je rozdělení soudců Okresního soudu v Ostravě podle úseků, ve kterých nejčastěji soudí a rozhodují.

Úsek	Počet soudců
Občanskoprávní	39
Trestní	16
Exekuční	6
Opatrovnický	13
Dědický	0
<b>CELKEM</b>	<b>74</b>

**Tab. 4.3: Rozvržení soudců do jednotlivých úseků**, zdroj Okresní soud v Ostravě, úprava vlastní

Z Tab. 4.3 je patrné, že většina soudců se zabývá občanským právem. Je to dáno tím, že právě do tohoto práva patří také napadnuté věci z oblasti obchodního a pracovního práva. Opatrovnické oddělení má na starost věci péče o nezletilé osoby, věci svéprávnosti a opatrovnictví, ale také věci prohlášení za nezvěstného, věci určení data smrti, věci osvojování nezletilých a jiné. V dědickém, neboli pozůstalostním úseku není v tabulce uveden žádný soudce. Na tomto úseku není žádný soudce, který by se zabýval pouze tímto úsekem. Dědický úsek není tak moc využíván, proto je 5 soudců, kteří se na 80 % věnují občanskoprávnímu úseku a na 20 % právě dědickému úseku.



## **5. Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje manažerů ve vybrané organizaci**

V této části diplomové práce je popsána analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Okresním soudě v Ostravě a dále také interpretace výsledků dotazníku, který byl na Okresní soud v Ostravě zaslán k vyplnění.

Cílem kapitoly je zjistit, jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců okresních soudů. Zaměstnanci jsou vzděláváni a školeni jednak na svém pracovišti (např. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci nebo Požární ochrana), ale také využívají Justiční akademii v Kroměříži.

### **5.1 Justiční akademie**

Justiční akademie je organizační složkou státu a účetní jednotkou, dohled nad činností Justiční akademie vykonává Ministerstvo spravedlnosti. Sídlem Justiční akademie je Kroměříž. Justiční akademie má školící a ubytovací prostory v Kroměříži, kde disponuje pěti budovami. Tři budovy jsou využívány ke vzdělávání, kde jsou nabízeny sály a učebny. Největší sál má kapacitu 140 osob. Ostatní budovy nabízí bezplatné ubytování pro účastníky vzdělávání. Ubytovací kapacita činí 230 osob. Justiční akademie dále nabízí školící pracoviště v Praze. Jsou však také využívány regionální učebny, a to zejména v sídlech krajských soudů – České Budějovice, Hradec Králové, Litoměřice, Plzeň, Brno, Olomouc a Ostrava. Justiční akademie vznikla v roce 2002.

V Justiční akademii jsou připravovány a zabezpečovány výchovně vzdělávací akce v rámci přípravy justičních a právních čekatelů a soustavné vzdělávání soudců, státních zástupců a dalších osob, které působí v justici. Tato činnost je vykonávána Justiční akademií v úzké součinnosti s ostatními soudy a státními zastupitelstvími tak, aby co nejlépe odpovídala jejich vzdělávacím potřebám<sup>75</sup>. V Justiční akademii je zajišťováno také kvalifikační studium vyšších soudních úředníků a vyšších soudních úředníků státního zastupitelství, jsou zde poskytovány knihovnické a informační služby a vypracovávány metodiky přijímacích pohovorů justičních a právních čekatelů. Podíl na organizačním zajištění zkoušek justičních a právních čekatelů nese Justiční akademie. Justiční akademie

---

<sup>75</sup> Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech).

je členem a partnerem nejen v České republice, ale také v zahraničí. Mezi nejvýznamnější **české partnery** Justiční akademie patří Notářská komora, Exekutorská komora, Česká advokátní komora, Jednota českých právníků, Asociace insolvenčních správců nebo Soudcovská unie České republiky. Justiční akademie je členem **mezinárodních** vzdělávacích justičních institucí a zprostředkovává vzdělání. Justiční akademie je aktivním členem v síti European Judicial Training Network (Evropská síť justičních vzdělávacích institucí), dále spolupracuje s organizací ERA (Academy of European Law)<sup>76</sup>. Justiční akademie se zabývá vzděláváním těchto cílových skupin:

- a) soudců,
- b) státních zástupců,
- c) vedení soudů a státních zastupitelství,
- d) justičních a právních čekatelů,
- e) asistentů,
- f) soudních tajemnic,
- g) dalších zaměstnanců v justici<sup>77</sup>.

### 5.1.1 Vzdělávání na Justiční akademii

**Radou Justiční akademie** je řízena výchovná a vzdělávací činnost Justiční akademie, především stanovena celková obsahová náplň vzdělávací činnosti, zásady zařazování justičních čekatelů, vyšších soudních úředníků a dalších osob, které jsou zařazeny do vzdělávání. Vzdělávání se uskutečňuje na Justiční akademii podle plánu vzdělávání, který je pro každý kalendářní rok. Ten je tvořen ve spolupráci se soudy a státními zastupitelstvími a také s Radou Justiční akademie. Členové Rady Justiční akademie jsou zároveň odbornými garanty příslušných oblastí vzdělávání (např. civilní právo, trestní právo, správní právo, insolvenční právo, ICT, jakové vzdělávání, apod.) a také vedou pracovní skupiny.

**Ředitel Justiční akademie** je výkonným orgánem a je jmenován ministrem spravedlnosti po projednání s Radou Justiční akademie. Ředitel Justiční akademie zajišťuje

---

<sup>76</sup> *Justiční akademie* [online]. [20.2.2016]. Dostupné z: <http://www.jacz.cz/>

<sup>77</sup> *Justiční akademie: Roční zpráva JA 2014* [online]. Justiční akademie [1.3.2016] Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocní-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocní-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)

její chod po personální, pedagogické, organizační, materiální a finanční stránce. Ředitel také vydává vnitřní předpisy pro řádný chod Justiční akademie.

**Plán vzdělávání** je sestavován Justiční akademií na základě zkušeností z předchozích let, doporučení odborných garantů, judikatury tuzemských a evropských soudů, požadavků ze stran soudů a státních zastupitelství a také na základě stavu legislativy a vyplněných evaluačních listů. Nejdříve je návrh plánu vzdělávání projednán v dané pracovní skupině a následně je přednesen Radě Justiční akademie. Rada plán vzdělávání schvaluje na podzim a na následující kalendářní rok. Plán vzdělávání bývá průběžně doplňován o aktuální vzdělávací akce podle požadavků legislativy<sup>78</sup>.

### **5.1.2 Studium vyšších soudních úředníků**

Již od roku 2013 probíhá kvalifikační studium VSÚ. Studium je rozděleno do 24 týdenních prezenčních soustředění, přičemž se každý měsíc koná jedno týdenní soustředění (mimo červenec a srpen). Účastníkem tohoto studia může být každý, kdo má maturitní vysvědčení a kdo nejpozději k prvnímu dni studia začal vykonávat funkci soudního tajemníka. Nutným předpokladem ke studiu je doporučení předsedou soudu. Ke konci roku 2015 bylo již uskutečněno 10 tzv. běhů. Aktuálně na Justiční akademii studuje 11 soudních tajemnic z Okresního soudu v Ostravě spolu s dalšími soudními tajemnicemi z celé České republiky.

## **5.2 Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků justice na Justiční akademii**

Jak již bylo zmíněno, vzdělávání a rozvoj pracovníků patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Cyklus vzdělávacích potřeb se dá také prakticky znázornit na vzdělávání v Justiční akademii.

Analýza vzdělávacích potřeb pro všechny pracovníky v justici je realizována Justiční akademií. Ředitel Justiční akademie dá podnět pro analýzu potřeb, který je určen především předsedům českých soudů. Obsahem této výzvy je žádost o návrh vzdělávacích akcí, které chtějí předsedové soudů a jednotliví soudci zařadit do plánu vzdělávání pro následující kalendářní rok. Finanční zdroje pro realizaci vzdělávání a rozvoje pracovníků zajišťuje

---

<sup>78</sup> *Justiční akademie: Proces vzdělávání v Justiční akademii.* [online]. Justiční akademie [25.2.2016]  
Dostupné z: [http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty\\_ke\\_stazeni/proces\\_vzdelavani\\_v\\_ja\\_8-2010.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/proces_vzdelavani_v_ja_8-2010.pdf)

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Vzdělávání je pro pracovníky soudů bezplatné a je plně hrazeno buď samotným soudem, nebo z rozpočtu Justiční akademie.

Při **plánování** vzdělávání se odpovídá na otázky, které jsou popsány v kapitole 3.5.2. Nyní si však na ně odpovíme v rámci vzdělávání a rozvoje na Justiční akademii.

Jaká **témata** je nutné zajistit? To již víme na základě požadavků předsedů soudů, soudců a ostatních pracovníků justice. **Cílovou skupinou** jsou pak pracovníci jednotlivých soudů. Jakým **způsobem** bude vzdělávání realizováno, záleží především na lektorovi, zda výklad pojme přednáškou, seminářem nebo diskuzí. **Kde** se vzdělávání uskuteční, záleží především na Justiční akademii. Je však téměř jisté, že se uskuteční v jedné z budov Justiční akademie, a to buď v Kroměříži, nebo v Praze, popřípadě také v učebnách Justiční akademie. Lektory vzdělávacích akcí jsou externí pracovníci, kteří jsou soudci Nejvyššího soudu ČR nebo soudci vrchních, případně krajských soudů. Pokud si chceme zodpovědět otázku, **kdy** bude vzdělávání realizováno, tak v plánu vzdělávání Justiční akademie je uveden harmonogram s datem, kdy se školení koná. **Rozpočet** vzdělávání není k dispozici přímo v plánu vzdělávání Justiční akademie. Justiční akademie hospodaří s financemi ze státního rozpočtu České republiky, které ji přiděluje Ministerstvo spravedlnosti ČR: Justiční akademie tak musí plán vzdělávání přizpůsobit finančním možnostem na každý konkrétní rok. **Hodnocení** v plánu Justiční akademie není k dispozici. Protože nejsou stanoveny cíle, není také možné stanovit kritéria k naplnění hodnocení.

Plán vzdělávání je schvalován Radou Justiční akademie vždy na podzim předcházejícího roku. Plán je postupně rozšiřován o akce, které mohou mít právní i neprávní charakter. Akce jsou vždy schvalovány dodatečně Radou Justiční akademie. Vzdělávání zajišťují externí lektori. Jedná se jak o soudce, tak také o pedagogy právnických fakult, pracovníky ministerstev, soudní znalce, státní zástupce a další odborníky. **Realizace vzdělávacích aktivit** se uskutečňuje po přihlášení účastníků na jednotlivá školení. Pro přihlašování na vzdělávací akce je k dispozici ASJA, což je Asistenční systém Justiční akademie. Tento systém nabízí přehled všech vzdělávacích aktivit. Systém umožňuje vstup pouze pro registrované uživatele. Registrovaní uživatelé jsou zaměstnanci Justiční akademie, lektori vzdělávacích akcí a také účastníci vzdělávacích akcí, tedy pracovníci soudů. Na vzdělávací akce je možné se přihlásit od momentu vypsání až po naplnění kapacity akce. V systému ASJA jsou k dispozici také prezentace a studijní materiály. V systému je také k nahlédnutí adresa místa konání, konkrétní termín a také podrobnosti o stravě

nebo ubytování. Doprava je řešena zpravidla služebními automobily soudů, u nichž účastníci školení působí.

**Vyhodnocení vzdělávací akce** má odpovědět na otázku, do jaké míry splnila vzdělávací akce svůj účel. Hodnocení akce probíhá bezprostředně po ukončení vzdělávací akce, a to formou evaluačních dotazníků. Evaluační dotazníky jsou na Justiční akademii pojmenovány Hodnotící dotazníky. Hodnotící dotazník je názorně zobrazen v Příloze č. 2. Účastníci kurzu mají zodpovědět na otázky ohledně kurzu, který právě absolvovali a pomoci tak pracovníkům Justiční akademie ke zkvalitnění seminářů a celkově služeb na Justiční akademii v Kroměříži. Zároveň zde mají možnost vyhodnotit činnost lektora. Tomu je pak hodnocení účastníků kurzu předloženo a má tak zpětnou vazbu o svých školících schopnostech a dovednostech.

### 5.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků na Okresním soudě v Ostravě

Zaměstnanci okresního soudu si mohou vybrat až ze 104 různých školení, kurzů a seminářů, které se konají na více místech v České republice.

Podle Výroční zprávy z roku 2014 bylo v roce 2014 uspořádáno 864 seminářů pro celkem 22 720 účastníků. Účastníky těchto školení a seminářů jsou pracovníci justice z České republiky, a to z řad soudců, státních zástupců, justičních čekatelů, právních čekatelů, asistentů, VSÚ a soudních tajemnic<sup>79</sup>.

Z Výroční zprávy z roku 2015 vyplývá, že roku 2015 bylo uskutečněno 882 seminářů pro 23 533 účastníků pro všechny pracovníky justice z České republiky. Z tohoto množství se jednalo o 5 344 soudců, 2 325 státních zástupců, 558 justičních čekatelů, 340 právních čekatelů, 3 293 asistentů soudce, 3 305 soudních tajemníků a vyšších soudních úředníků a 8 368 účastníků s jinou pracovní pozicí, než výše uvedené<sup>80</sup>.

Z výročních zpráv vyplývá, že celkový počet školení a kurzů pro pracovníky se rok od roku zvyšuje a to jak z pohledu množství nabízených školení a kurzů, tak také co se do počtu kurzistů týče.

---

<sup>79</sup> Justiční akademie: Roční zpráva JA 2014 [online]. Justiční akademie [1.3.2016] Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)

<sup>80</sup> Justiční akademie: Roční zpráva JA 2015 [online]. Justiční akademie [1.3.2016] Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)

### 5.3.1 Vzdělávací akce v roce 2014

V roce 2014 bylo pro **soudce** vypsáno 61 druhů školení, z nichž se 28 školení konalo právě v Kroměříži na Justiční akademii, 19 v Praze, 9 v Brně, 3 v Olomouci a 2 v Ostravě. Pro **vyšší soudní úřednice, soudní tajemníky a asistenty soudce** bylo v roce 2014 vypsáno 22 školení, nejvíce jich bylo opět na Justiční akademii – 16, dalších 5 se uskutečnilo v Olomouci a jedno školení proběhlo v Praze. **Zapisovatelé a zapisovatelky** se mohli školení účastnit třikrát, pokaždé v Kroměříži. Školení se účastnili také zaměstnanci s jinou funkcí, než zmíněné, např. správce aplikací, soudní vykonavatelé, justiční čekatelé a další. Nejčastějším školením pro všechny účastníky bylo školení ohledně CEPR (Centrální evidence platebních rozkazů), změnách v Novém občanském zákoníku a příjmech elektronického podání a následném doručování.

### 5.3.2 Vzdělávací akce v roce 2015

Také v roce 2015 bylo realizováno hodně školení pro pracovníky Okresního soudu. Pro soudce bylo vypsáno 46 školení, z toho 23 se jich konalo na Justiční akademii v Kroměříži, 13 v Praze a 10 školení se konalo v Brně. Pro **vyšší soudní úřednice, soudní tajemníky a asistenty soudce** bylo vypsáno 19 školení, z nichž se jich 14 konalo v Kroměříži, 4 proběhly v Olomouci a jedno školení bylo v Praze. **Zapisovatelky** se školení v Kroměříži mohly účastnit dvakrát. Mezi nejčastější témata školení pro všechny účastníky patřila Etika v právu, Distribuce v CEPR (centrální evidence platebních rozkazů), ale také Dopady insolvence na soudní řízení po rekodifikaci občanského práva.

### 5.3.3 Srovnání vzdělávacích akcí v roce 2014 a 2015

V následující tabulce je uvedeno srovnání vzdělávacích akcí v roce 2014 a v roce 2015.

	2014	2015
<b>Soudci</b>	61	46
<b>VSÚ, soudní tajemnice, asistenti soudce</b>	22	19
<b>Zapisovatelky</b>	3	2

**Tab. 5.1: Srovnání vzdělávacích akcí v roce 2014 a 2015**, zdroj Justiční akademie v Kroměříži, úprava vlastní

Z tabulky vyplývá, že počet školení oproti roku 2014 v roce 2015 mírně klesl. Důvodem může být, že právě největší změny s českou legislativou proběhly

v roce 2014 a právě v tomto roce byli zaměstnanci soudů nejvíce proškolení, zatímco v roce 2015 je školení právě k těmto tématům méně.

## 5.4 Výsledky dotazníkového šetření

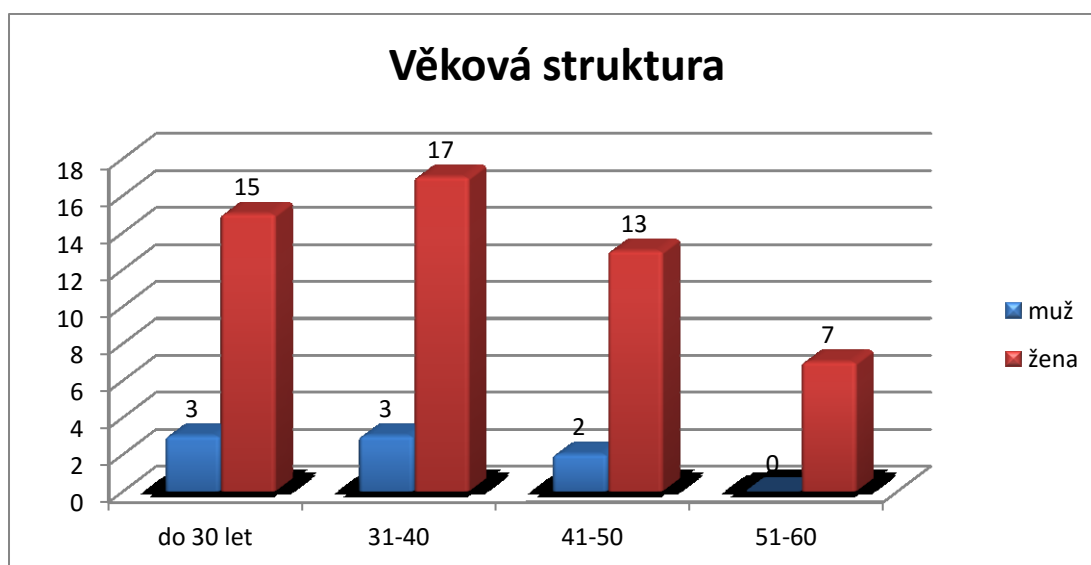
Dotazník (viz příloha č. 3) byl během měsíce února rozeslán prostřednictvím e-mailové pošty zaměstnancům Okresního soudu v Ostravě. V dotazníku jsou jak identifikační otázky, které se týkají věku a pohlaví, tak také otázky věnující se analýze vzdělávání a rozvoji na okresním soudě. Otázky byly uzavřené, aby se usnadnilo odpovídání respondentů a následné vyhodnocení. Celkem bylo osloveno 115 pracovníků okresního soudu, dotazník byl vyplněn 60 pracovníky soudu. Návratnost dotazníku tak činí téměř 53 %. Jednotlivé otázky budou nyní konkrétně zpracovány.

### a) Rozdělení na muže a ženy

První otázkou bylo, zda respondent je muž nebo žena. Vzhledem k rozložení zaměstnanců na soudě vyplnilo dotazník 52 žen a 8 mužů. Z 8 mužů se pak jednalo o 5 soudců a 3 zapisovatele.

### b) Věk respondentů

Druhá otázka směřovala na věk respondentů. Na grafu je znázorněna věková struktura pracovníků soudu, kteří dotazník vyplnili.

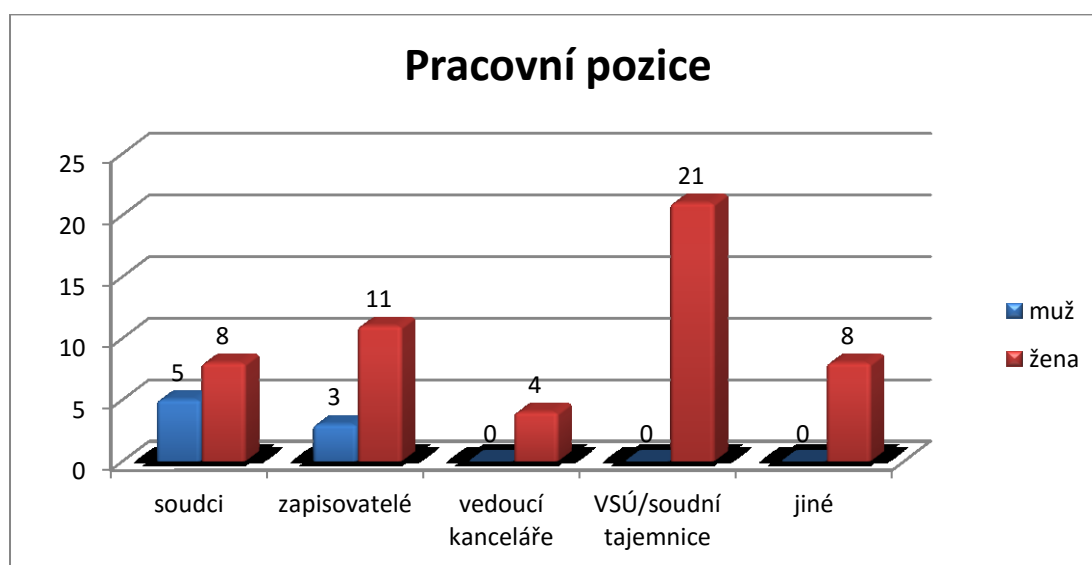


Graf 5.1: Věková struktura zaměstnanců soudu

V grafu 5.1 je znázorněna struktura respondentů dle věku. Zde můžeme vidět, že dotazník vyplnilo celkem 18 (30 %) zaměstnanců soudu ve věku do 30 let, z toho 3 muži a 15 žen. Respondentů ve věku 31 – 40 let bylo 20 (33 %), z toho opět 3 muži a 17 žen. 2 muži a 13 žen (25 %) odpovědělo na dotazník ve věku 41 – 50 let. V poslední věkové kategorii odpovědělo 7 žen a ani jeden muž (12 %). To, že dotazník vyplní většinou ženy, se dalo předpokládat, už jen proto, že na Okresním soudě v Ostravě jsou v kancelářích zaměstnány převážně ženy a pouze malé procento mužů. Nejvíce mužů je na Okresním soudě v Ostravě soudců, popř. asistentů soudce.

### c) Pracovní pozice respondentů

Graf 5.2 představuje graf, ve kterém jsou znázorněny pracovní pozice respondentů, kteří vyplnili dotazník.



**Graf 5.2: Pracovní pozice respondentů**

Ve třetí otázce byli respondenti dále dotazováni na pracovní pozici. Nejčastější pracovní pozicí byla vyšší soudní úřednice nebo soudní tajemnice – 21 dotazovaných (35 %), další pak byla zapisovatelka – 14 pracovníků (23 %). Mezi pracovníci, které vyplnily pracovní pozici „jiné“, byly ženy na pozici protokolující úřednice, správa soudu, mzdová účetní, asistentka soudce a správce aplikace. Dotazník vyplnilo 13 soudců, z toho 5 mužů a 8 žen. (22 %)



**d) Je vzdělávání důležité?**

Ve čtvrté otázce byli zaměstnanci soudu dotazováni, zda si myslí, že je vzdělávání důležité. Z otázky vyplynulo, že 57 zaměstnanců (95 %) Okresního soudu v Ostravě si myslí, že další vzdělávání důležité je.

**e) Vzděláváte se v rámci své pracovní pozice?**

Pátá otázka byla věnována dalšímu vzdělávání v rámci pracovní pozice. Z grafu je patrné, že 42 zaměstnanců (70 %) Okresního soudu v Ostravě se v rámci své pozice dále vzdělává.

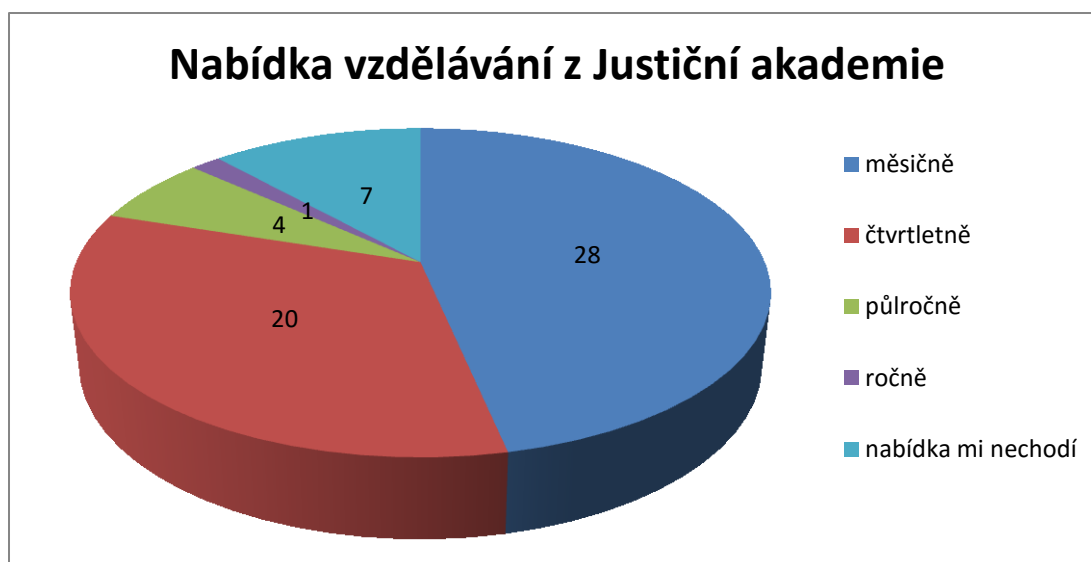


**Graf 5.3: Vzdělávání se v rámci pracovní pozice**

**f) Jak často je Vám zasílána nabídka vzdělávání z Justiční akademie?**

Další otázka (šestá) směřovala na zjištění, jak často je doručována nabídka pracovníkům soudu nabídka na vzdělávání z Justiční akademie v Kroměříži. 28 pracovníků (46 %) dostává nabídky měsíčně, 20 dotazovaných (33 %) čtvrtletně. Jedenkrát za půl roku přijde nabídka 4 osloveným (7 %). Pouze jednou ročně je nabídka zaslána 1 respondentovi (2 %). Nabídka pak není doručována vůbec 7 oslovených (12 %).

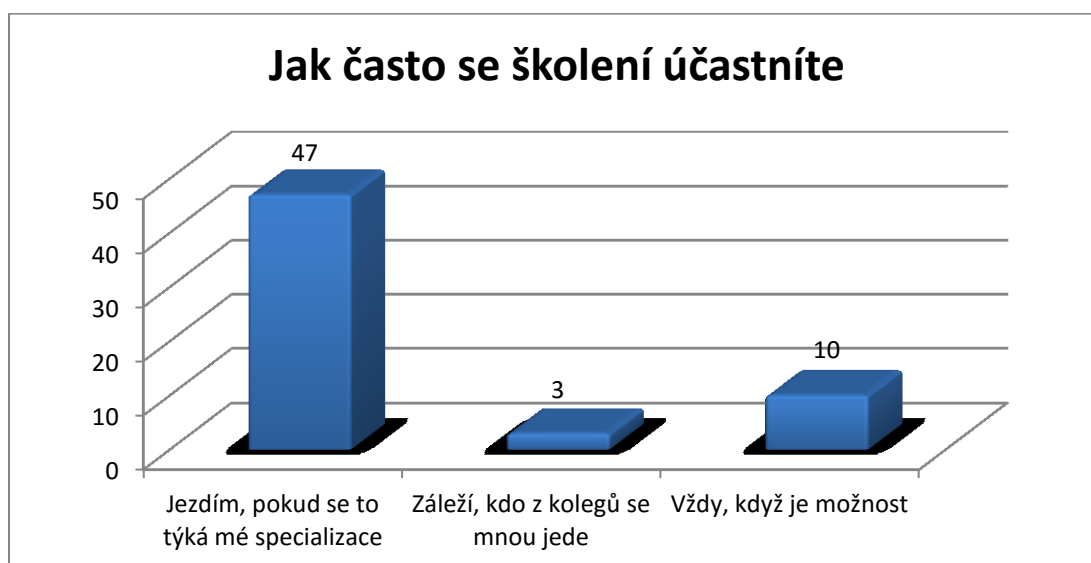
To, jak často respondentům nabídka na vzdělávání z Justiční akademie chodí, je také ovlivněno respondenty samotnými, protože je nutné si na stránkách Justiční akademie po přihlášení do jejich účtu nastavit si, jak často o takové nabídky mají zájem. Záleží tedy na nich, kterou z možností zaškrtnou, a podle toho je jim tato nabídka zasílána.



**Graf 5.4: Nabídka vzdělávání z Justiční akademie**

**g) Jak často se účastníte vzdělávání v rámci Justiční akademie?**

Následující otázka se týká četnosti účasti na školení. Z grafu lze rozpoznat, že nejvíce respondentů – 47 (78 %) se zúčastňuje školení tehdy, týká-li se to jejich specializace, to znamená, že se účastní školení, které jsou určeny pro jejich pracovní pozici. V praxi to znamená, že VSÚ se neúčastní školení pro soudce. Naopak 10 dotázaných (17 %) odpovědělo, že jedou na školení vždy, když je možnost bez ohledu na to, zda se to týká jejich pracovní pozice nebo ne. To, kdo bude pracovníky okresního soudu na školení z kolegů doprovázet, je důležité pouze pro 3 respondenty (5 %).



**Graf 5.5: Četnost školení**

#### **h) Využijete zkušenosti ze školení a kurzů při své práci?**

V osmé otázce byli respondenti dotazováni, zda zkušenosti nabyté ze školení a kurzů využijí při své práci. 50 dotazovaných (83 %) odpovědělo, že zkušenosti využijí i během svého běžného pracovního dne, zatímco 10 respondentů (17 %) toto nevyužijí.

#### **i) Jak jste spokojeni s kurzy a školeními?**

Poslední, devátá, otázka byla zaměřena na spokojenost s nabízenými vzdělávacími kurzy a školeními, které pořádá zaměstnavatel, potažmo i Justiční akademie. V dotazníku měli odpovědět podle škály hodnocení. Výsledky je možné vidět v následujícím grafu.



**Graf 5.6: Spokojenost s kurzy a školeními**

Z grafu je patrné, že velmi spokojených je pouze 6 (10 %) dotazovaných pracovníků soudu. Spokojeni, avšak s výhradami, je 32 dotázaných, což představuje 53 %. Neutrální postoj ke spokojenosti se školeními a kurzy zaujímá 13 respondentů (22 %). Spíše nespokojených je 8 dotázaných (13 %) a velmi nespokojen s nabídkou kurzů a školení je jeden člověk (2 %).

### **5.5 Výsledky rozhovoru**

Protože dotazníkové šetření nebylo dostačujícím materiálem pro zpracování výsledků, byl dále proveden rozhovor s některými z pracovníků Okresního soudu v Ostravě, aby pomohli k doplnění dotazníkového šetření. Jednalo se o pracovníky, kteří vyplnili i dotazník. Celkem bylo položeno 9 otázek, ze kterých vyplynuly níže uvedené údaje. Odpovědi jsou vyhodnoceny podle otázky, a pokud to bylo možné, také následně rozděleny

podle pracovní pozice respondenta. Otázky, které byly položeny dotazovaným, jsou uvedeny v příloze č. 4.

Následující tabulka (Tab. 5.2) zobrazuje, kdo z pracovníků v rámci své pracovní pozice byl osloven.

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Zapisovatelka	3	≅9
Vedoucí kanceláře	3	≅9
Správa soudu	8	≅24
VSÚ/ soudní tajemnice	12	≅36
Soudce	7	≅21
<b>CELKEM</b>	<b>33</b>	<b>≅100</b>

**Tab. 5.2: Rozložení dotazovaných pracovníků**

Z Tab. 5.2 vyplývá, že rozhovor byl uskutečněn s 33 pracovníky soudu, z toho se jednalo o 3 zapisovatelky, 3 vedoucí kanceláře, 8 pracovníků ze správy soudu, konkrétně pak z oddělení účtárny, dále o 12 soudních tajemnic nebo vyšších soudních úřednic a 7 soudců.

#### **a) Jakým způsobem si vybíráte kurzy a školení, na které následně jedete?**

První otázka, která byla položena všem 33 pracovníkům soudu, byl dotaz na způsob vybírání si kurzů a školení, na které následně odjíždí. Z první otázky vyplynulo, že **zapisovatelky** se žádných kurzů a školení neúčastní a nejsou na tato školení ani zváni. Ta stejná odpověď se mi dostala také od **vedoucích kancelářů**. Na žádná školení nejedí a nedostávají ani nabídky se školení zúčastnit. **Pracovnice ze správy soudu** vybírají školení, kterého se zúčastní, podle obsahu vztahujícího se k práci, kterou vykonávají, a to jednak z nabídky z programu ASJA, ve kterém nabídky školení mají, ale také z Věstníku Justiční akademie, který je na okresní soudy zasílán. **Vyšší soudní úřednice a soudní tajemnice** si vybírají školení, stejně jako pracovnice správy soudu z nabídky ASJA. Kladou však také důraz na to, kdo je přednášejícím na daném školení. Soudci pak vybírají školení především z nabídky ASJA a podle jejich specializace, kterou se zabývají.

#### **b) Jakým způsobem by Vám nejvíce vyhovoval kurz?**

Druhá otázka se zabývala metodou školení. Zajímalo mě, jakou formou metody by mělo školení probíhat. Z možností, které jim byly předloženy, vybrali pracovníci okresního soudu na základě odpovězení více odpovědí, že nejvíce by jim vyhovovala přednáška

(25 odpovědí), následně diskuze (10 odpovědí), dále pak konference (2 odpovědi) a po jedné z odpovědí formou e-learningu a nebo samostudiem.

**c) Máte zaveden plán osobního rozvoje?**

Třetí otázku, která byla pracovníkům položena, byl dotaz, zda mají zaveden plán osobního rozvoje. Ze všech dotazovaných má plán osobního rozvoje pouze jeden soudce a jedna vedoucí kanceláře. V obou dvou případech se však jedná o jejich individuální plán, nikoliv o plán, který by jim zavedl přímo okresní soud jako jejich nadřízený.

**d) Je pro vás nabídka kurzů a školení dostačující?**

Čtvrtá otázka byla zaměřena na to, zda je nabídka kurzů a školení pro pracovníky soudu dostačující. Z odpovědí vyplynulo, že **zapisovatelky** si myslí, že jsou dostačující pouze pro soudce, ale ne pro ostatní, **vedoucí kanceláře** si myslí, že ne, a to zejména z důvodu, že pro jejich pracovní pozici je minimum nabízených kurzů a školení. Většina **pracovníků správy soudu** se domnívá, že množství je dostačující. Přes 60 % dotazovaných **vyšších soudních úředníků a soudních tajemníků** je názoru, že kurzy jsou dostačující, zbytek si myslí, že nabídka dostačující není. Pro všechny **soudce** je nabídka kurzů dostačující.

**e) Jaká další témata nebo oblasti školení byste uvítali?**

To byla pátá otázka, která byla položena jednotlivým pracovníkům. **Zapisovatelky**, i přesto, že vůbec neznají systém vzdělávání a rozvoje, by uvítaly kurzy na téma duchovního rozvoje. **Vedoucí kanceláře** by měly zájem o psychologická témata. Zaměstnankyně **správy soudu** by nejvíce zaujaly kurzy o insolvenčním zákoně, o zvládání stresových situací nebo jak skartovat doklady. **Vyšší soudní úředníci** mají zájem o školení v oblasti porušování spotřebitelské smlouvy, dále pak z oblasti občanského soudního řádu, občanského zákoníku, zákonu o soudních poplatcích a o nákladech řízení. Dále by pro ně bylo také přínosem, aby školení bylo zaměřeno přímo na práci VSÚ a nešlo o školení pouze v obecné rovině. Velmi užitečným by pro ně bylo školení, které je zaměřeno na novelizace jednotlivých zákonů, které se týkají pracovní náplně vyšších soudních úředníků, např. zákonu o oddlužení a konkurzech a o advokátních tarifech. Z dalších témat by pracovnice také uvítaly školení zaměřené na praktické výpočty úroků a vyznačování právních mocí. Z oblastí školení, které by uvítali **soudci**, můžeme jmenovat například závazkové a dědické právo, psychologii, ochranu spotřebitele, dále témata k novému občanskému zákoníku nebo mezinárodní prvky v závazkových vztazích.

**f) Co byste doporučili ke zlepšení kurzů?**

V šesté otázce byl položen respondentům dotaz, co konkrétního by doporučili pro zlepšení kurzů a školení. Odpovědi byly různé, mezi nejčastějšími se objevovaly odpovědi, že školení by mělo být konkrétnější a mělo by vycházet z příkladů z praxe a nemělo by být vedeno pouze na obecné úrovni, dále aby kurz vedl člověk, který zná pracovní pozici, pro kterou je kurz určen, to znamená, aby školení pro VSÚ vedl lektor, který zná problematiku VSÚ. Mezi dalšími odpověďmi se také objevilo, aby lektori nebyli pouze z Čech, ale také například z Krajského soudu v Ostravě a samotné školení aby probíhalo nejen v Kroměříži, ale také vícekrát v Ostravě. Z odpovědí totiž vyplývá, že každý okresní soud má jiné požadavky na VSÚ, což se pak projevuje právě na školeních, kdy lektor z jiného kraje sice přednáší o dané problematice, nicméně Okresní soud v Ostravě má trochu jiná specifika, a proto by bylo lepší, aby lektori byli z daného kraje, v uvedeném případě pak z Moravskoslezského kraje. Školitelé by měli být pracovníci okresních soudců, protože znají náplň každodenní práce na těchto soudech. Mezi odpověďmi se také vyskytly názory, podle kterých by byl pro školení využit větší časový prostor, např. školení bylo naplánováno spíše jako dvoudenní a účastníci školení tak mohli lépe vstřebat všechny jim poskytnuté informace. Větší časový prostor, aby školení bylo naplánováno na 2 dny a účastníci školení tak mohli vstřebat všechny informace.

**g) Je pro vás přehledný a srozumitelný systém ASJA?**

Sedmá otázka byla zaměřena na přehlednost systému ASJA, zda je přihlašování do něj přehledné a pokud ne, co by na systému změnili. Z odpovědí jednoznačně vyplynulo, že systém je přehledný a nic by pracovníci neměnili. Pracovnice na pozici zapisovatelek a vedoucích kanceláří systém ASJA vůbec neznají a nemají tudíž ani ponětí, jak systém vypadá a k čemu slouží.

**h) Chtěli byste, aby vám byly některé kurzy a školení přidělovány povinně?**

V osmé, předposlední, otázce byli respondenti dotazováni, zda by pracovníci chtěli, aby jim některé kurzy byly přidělovány soudem povinně. Jedna vedoucí kanceláře odpověděla ano, konkrétně by chtěla školení s ISAS a jak správně zařazovat věci ve spisech. Ostatní dotazovaní pracovníci odpověděli jednoznačně, že žádná školení povinně přidělovat nechtějí.

**i) Co pro vás znamená další vzdělávání a rozvoj?**

Devátou otázkou byli pracovníci soudu dotazováni, co pro ně znamená další vzdělávání a rozvoj. Pro **zapisovatelky** znamená další vzdělávání a rozvoj především kariérní postup a vyšší mzdové ohodnocení, **vedoucí kanceláře** za vzděláváním a rozvojem vidí především seberealizaci. Pracovnice **správy soudu** vidí za dalším vzděláváním a rozvojem zejména seberealizaci, vyšší mzdové ohodnocení a zvýšení pracovního výkonu. Pro **VSÚ a soudní tajemnice** představuje další vzdělávání a rozvoj hlavně seberealizaci a vyšší mzdové ohodnocení, ale také lepší orientaci v právní a soudní praxi. **Soudci** vidí za vzděláváním zejména vyšší kvalifikaci a také seberealizaci.

## 6. Návrhy a doporučení

Z dotazníkového šetření a následných rozhovorů vyplynuly výsledky, které byly možné k nahlédnutí v předchozí kapitole. Vzdělávání a rozvoj na Okresním soudě v Ostravě je na vysoké úrovni z pohledu školení a kurzů pro soudce a vyšší soudní úřednice a tajemnice, případně asistenty soudce. Horší výsledky pak jsou z pohledu protokolujících úředníků a zapisovatelek.

Pro **zapisovatelky** je velmi malé množství kurzů a školení, nemají se proto jak vzdělávat v rámci své pracovní pozice a není příliš velká šance kariérního postupu. Z rozhovoru vyplynulo, že zapisovatelky nemají dostatečný přehled o školeních, protože zapisovatelkám většinou nabídka kurzů z Justiční akademie ani nechodí.

**Protokolující úřednice** jsou pracovníce soudu, které zajišťují samostatnou protokolaci v řízení před soudem podle předpisů, které upravují trestní řízení a zodpovídají za věcnou správnost protokolace, dále pak provádějí administrativní úkony a předvolávají účastníky k jednání. Jejich pracovní pozice je jakýsi mezistupeň mezi zapisovatelkou a vedoucí kanceláře. Protokolující úřednice je zapisovatelkou, která má však udělaný speciální kurz a je přítomna pouze na trestním oddělení. Protokolující úřednice nemají v rámci Justiční akademie žádná školení přímo pro svou danou pozici, pokud tedy mají zájem absolvovat školení, musí na takové, které se nejvíce blíží jejich pracovní pozici, a tou pozicí je zapisovatelka, musí tedy na kurzy pro zapisovatelky.

### 6.1 Návrh na vytvoření plánu osobního rozvoje

Z dostupných výsledků, které jsou výstupem z dotazníkového šetření, a následných rozhovorů bych doporučila, aby každý z pracovníků měl vytvořen plán osobního rozvoje, a to nejen pro možnost kariérního postupu, ale také pro zvýšení jejich osobních výsledků a seberealizace. Plán osobního rozvoje by se týkal všech pracovních pozic, včetně zapisovatelek, protože především ony mohou mít postupně nejvyšší kariérní postup a ze zapisovatelky se vypracovat například až na vyšší soudní úřednici nebo soudní tajemnici. Pokud však zůstane trvale na pozici zapisovatelky, stane se pro ni práce rutinní a jednotvárnou a brzy bude uvažovat o změně pracovního místa. Pokud však na základě plánu osobního rozvoje se bude průběžně vzdělávat a zvyšovat si kvalifikaci, bude to přínosem nejen pro ni, ale také pro celý Okresní soud v Ostravě. Postupem času se vypracuje



na vedoucí kanceláře a následně pak na soudní tajemnici. Návrh na plán osobního rozvoje je uveden v příloze č. 5.

## **6.2 Návrh na základní informace o Justiční akademii a systému ASJA**

Dále bych doporučila, aby zapisovatelky a vedoucí kanceláře získaly povědomí o Justiční akademii v Kroměříži a možnostech vzdělávání, protože nemají žádné základy pro další seberealizaci a další vzdělávání a rozvoj. Absolutně neznají program ASJA, který patří mezi základní programy pro vzdělávání a rozvoj v justici. Vzdělávání a rozvoj na Justiční akademii by mělo být dostupné všem pracovníkům na všech pracovních pozicích, včetně pracovníků správy soudu a správy aplikace. Pracovníci správy aplikace by měli absolvovat školení zejména při každé aktualizaci jednotlivých programů, které se na Okresním soudě v Ostravě používají. Pokud se totiž program aktualizuje, je na pracovnících správy aplikace, aby počítače a veškerou techniku ostatním pracovníkům zprovoznili, jinak tak dochází ke zpomalení práce jednotlivých zaměstnanců soudu.

## **6.3 Doporučení na předkládání návrhů kurzů a školení**

Je samozřejmě přínosem, že se soudci, soudní tajemnice a vyšší soudní úřednice neustále vzdělávají, vzhledem k aktuální situaci v české justici, je však nutné, aby tito pracovníci nejezdili na školení jen proto, že nemusí být na pracovišti.

Pracovníci na všech pracovních pozicích by také měli předkládat návrhy, o jaká školení či vzdělávací kurzy mají zájem. Tyto návrhy by měli předkládat všichni zaměstnanci Okresního soudu v Ostravě a ne pouze soudci. Ti totiž mají jiné vzdělávací potřeby, než například zapisovatelky.

Z výsledků, které vyplývají z vyplněných dotazníků pracovníky Okresního soudu v Ostravě, by bylo vhodné, aby byli v určeném časovém intervalu pracovníci povinni navrhnout témata vzdělávacích aktivit, která souvisí s pracovní pozicí. U zapisovatelek a vedoucích kanceláří se může například jednat o kurz asertivity a jak vhodně komunikovat s účastníky soudních řízení nebo návštěvy účastníka, která souvisí s nahlédnutím do spisu, a podobně. U vyšších soudních úředníků nebo soudních tajemnic by se mohlo jednat o kurzy, jak se zachovat v případech, kdy nedopatřením vydají nesprávný platební rozkaz a účastníci řízení se odvolají nebo podají odpor. Důležitým kurzem by také mělo být pro všechny pracovníky soudu, a to jak pro pracovníky na nižších pozicích, ale také pro pracovníky správy

soudu a soudce, kurz, který by radil, jak si zachovat „chladnou hlavu“, jak umět správně komunikovat s účastníky řízení, ale také jak se zachovat při stížnostech, které přijdou na jejich osobu.

## 7. Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou personální činností, které navazují na všechny ostatní personální činnosti a jsou považovány za jednu z nejklíčovějších personálních činností vůbec.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda jsou pracovníci Okresního soudu v Ostravě vzdělávání a jakým způsobem a navrhnout další doporučení.

Třetí kapitola byla věnována teoretickým východiskům vzdělávání a rozvoje, procesu vzdělávání a rozvoje, ale také metodám vzdělávání a osobnímu rozvoji. V oblasti rozvoje a vzdělávání se setkáváme s mnoha pojmy, které bylo nutné si vysvětlit a tím si také uvědomit rozdíl mezi vzděláváním, učením a rozvojem. Zatímco vzdělávání je proces, kde lidé získávají potřebné znalosti, dovednosti, schopnosti a učení, učení je pak výsledkem určité činnosti nebo zkušeností člověka. Rozvoj je procesem, který umožňuje postoupit z dočasného stavu znalostí, dovedností a schopností do stavu budoucího, kdy je důležitá vyšší úroveň znalostí, dovedností i schopností. Neméně důležitým procesem, který patří do vzdělávání a rozvoje, je proces vzdělávání a rozvoje tvořen 4 fázemi. Při tomto procesu bylo důležité navázat na Kirkpatrickův model, který pomáhá vyhodnocovat vzdělávání. Neméně důležité při vzdělávání a rozvoji jsou metody vzdělávání a rozvoje manažerů. Tyto metody velmi ovlivňují manažerskou přípravu a vzdělávání. Vzdělávání jako personální činnost navazuje a velmi úzce spolupracuje s ostatními personálními činnostmi v podniku. Vzdělávání se však nerealizuje pouze ve firmách, ale také ve státní správě. Úředníci jsou vzdělávání a rozvíjení podle přesně stanovených podmínek podle zákona. Musí se účastnit jak vstupního vzdělávání, tak také průběžného vzdělávání a vše je patřičně zaznamenáváno a kdyby se jedinec vzdělávání neúčastnil, byly by z toho vyvozeny důsledky.

Ve čtvrté kapitole se čtenáři seznámili s charakteristikou Okresního soudu v Ostravě. Zmíněna byla také soustava soudů a personální zajištění soudu. Okresní soud v Ostravě je co do počtu zaměstnanců jedním z největších soudů v České republice. Každý soud, a ostravský není výjimkou, má předsedu a místopředsedy soudu, soudce, zapisovatelky a další zaměstnance. Každý z pracovníků soudu má zodpovědnost za jemu stanovenou činnost soudu, dohromady pak fungují jako celek. Ostravský okresní soud se skládá z 5 úseků, ve kterých rozhoduje 74 soudců.

Pátá kapitola byla věnována procesu vzdělávání a rozvoje, Justiční akademii, která je hlavním pilířem pro vzdělávání a rozvoj v české justici a také dotazníkovému šetření s následným rozhovorem. A jak probíhá vzdělávání a rozvoj na Okresním soudě v Ostravě?

To bylo předmětem dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán pracovníkům soudu a na základě jejich odpovědí byly vypracovány odpovědi a také závěry k tomuto tématu. O vzdělávání a rozvoj nejen na ostravském okresním soudě, ale všeobecně v české justici, se stará Justiční akademie, která má sídlo v Kroměříži, ale také má školicí místnosti po celé České republice, kam dojíždí právě pracovníci justice, kteří se pravidelně školí a vzdělávají. Justiční akademie je zřízena Ministerstvem spravedlnosti a každoročně se v ní účastní školení přes 20 000 pracovníků justice České republiky.

V dotazníku byli respondenti dotazováni na spokojenost se vzděláváním, které jim poskytuje Okresní soud v Ostravě jako zaměstnavatel, ale také vzdělávání, které je konáno na Justiční akademii v Kroměříži. Z výsledků je patrné, že většina respondentů je se vzděláváním spokojeno. Mezi jinými otázkami také byl dotaz, jak často je jim z Justiční akademie zasílána nabídka na možnosti kurzů, seminářů a jiných vzdělávacích aktivit. Z výsledků vyplynulo, že téměř polovina respondentů dostává nabídky měsíčně a čtvrtletně asi třetina dotázaných. Vyšlo však také najevo, že někteří pracovníci Okresního soudu nedostávají nabídku školení vůbec, jednalo se především o pracovníky na pozicích zapisovatelek. Tyto zaměstnankyně však o vzdělávacích aktivitách nemají téměř žádné povědomí a pravděpodobně ani neumí využívat systém přihlašování ke vzdělávání v Justiční akademii ASJA.

Respondenti byli také osloveni formou rozhovoru. Jednalo se o stejné pracovníky, kteří vyplnili dotazník, jen nebyli osloveni všichni, ale pouze 33 z nich. Z rozhovorů, které byly uskutečněny s respondenty, vyplynuly stejné výsledky jako z dotazníku. Zapisovatelky ani vedoucí kanceláře neznají systém vzdělávání na Okresním soudě v Ostravě, školení jim není nabízeno. Vyšší soudní úřednice a soudní tajemnice jsou na velmi vysoké úrovni, co se týče vzdělávání a rozvoje na Okresním soudě v Ostravě, znají systém ASJA, pravidelně se účastní školení a kurzů. Díky těmto možnostem uvedly i výhrady k oblastem školení. Přeložily návrhy ke zlepšení kurzů a k lepšímu chodu celé Justiční akademie v Kroměříži. Pokud jde o soudce, ti mají velmi podobné názory jako VSÚ a soudní tajemnice z pohledu školení a kurzů. Pro téměř všechny dotazované pracovníky znamená další vzdělávání a rozvoj především vyšší kvalifikace a možnost seberealizace.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6
- 4) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 5) BELCOURT, Monica a Phillip C WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Překlad Petr Trmač. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- 6) BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- 7) BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.
- 8) BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2580-2.
- 9) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 10) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- 11) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- 12) HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- 13) HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

- 14) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 15) JACKSON, Susan E, Randall S SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason, OH: South Western/Cengage Learning, 2012. ISBN 1-111-58022-7.
- 16) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- 17) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3.
- 18) KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
- 19) MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008. ISBN 0324542755.
- 20) MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, ISBN 80-86432-00-9
- 21) MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
- 22) MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4
- 23) MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- 24) PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3235-0.
- 25) PROUZA, Daniel. *Organizace justičního systému*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008. ISBN 978-80-86708-25-6.
- 26) SCHELLEOVÁ, Ilona. *Organizace soudnictví a právní služby*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-39-7.
- 27) SCHNEIDER, Milan a Ferdinand KOUDELKA. *Úvod do základů sociologických výzkumů*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1993. ISBN 80-7067-302-8.
- 28) VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- 29) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

## Elektronické dokumenty

- 1) Historie Moravské Ostravy a Přívozu. Statutární město Ostrava [online]. [30.11.2015].  
Dostupné z: <https://moap.ostrava.cz/cs/o-moapu/historie>
- 2) *Iuridictum: Krajský soud* [online]. [15.12.2015]. Dostupné z: [http://iuridictum.pecina.cz/w/Krajsk%C3%BD\\_soud](http://iuridictum.pecina.cz/w/Krajsk%C3%BD_soud)
- 3) *Iuridictum: Okresní soud* [online]. [15.12.2015]. Dostupné z: [http://iuridictum.pecina.cz/w/Okresn%C3%AD\\_soud](http://iuridictum.pecina.cz/w/Okresn%C3%AD_soud)
- 4) *Justiční akademie* [online]. [20.2.2016]. Dostupné z: <http://www.jacz.cz/>
- 5) *Justiční akademie: Roční zpráva JA 2014* [online]. Justiční akademie [20.2.2016]  
Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)
- 6) *Justiční akademie: Roční zpráva JA 2015* [online]. Justiční akademie [1.3.2016]  
Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)
- 7) *Justiční akademie: Proces vzdělávání v Justiční akademii*. [online]. Justiční akademie [25.2.2016]  
Dostupné z: [http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty\\_ke\\_stazeni/proces\\_vzdelavani\\_v\\_ja\\_8-2010.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/proces_vzdelavani_v_ja_8-2010.pdf)
- 8) *Justiční akademie: Přednášky JUDr. Jirsy* [online]. Justiční akademie [18.2.2016]  
Dostupné z: <http://www.jacz.cz/>
- 9) Metodika závěrečné práce. *Lorenc.info* [online]. [30.3.2016]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
- 10) *NALUS: databáze rozhodnutí Ústavního soudu* [online]. [14.3.2016]. Dostupné z: <http://nalus.usoud.cz/Search/GetText.aspx?sz=P1-18-06>
- 11) *0 Spr 1659/2014 - Etický kodex zaměstnance* [online]. [12.3.2016]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/soud/soud.aspx?o=157&j=167&k=1616&d=337753>
- 12) Přehled soudců. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [1.12.2015].  
Dostupné z: <http://www.justice.cz/cgi-bin/sqw1250.cgi/zresortu/soudci.html>

## **Zákony**

- 1) Zákon č. 6/2002 Sb. o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech).
- 2) Zákon č. 121/2008 Sb., o vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů.
- 3) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce



## Seznam zkratek

- 1) ASJA – Asistenční systém Justiční akademie
- 2) CEO – Centrální evidence obyvatel
- 3) CEPR – centrální evidence platebních rozkazů
- 4) EPR – elektronický platební rozkaz
- 5) ISAS – informační systém administrativy soudů
- 6) ROI – Return on Investment (Návratnost investic)
- 7) VSÚ – vyšší soudní úřednice

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam tabulek

<b>Tab. 4.1: Počty zaměstnanců na Okresním soudě v Ostravě .....</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 4.2: Počty soudců na Okresním soudě v Ostravě.....</b>	<b>41</b>
<b>Tab. 4.3: Rozvržení soudců do jednotlivých úseků .....</b>	<b>41</b>
<b>Tab. 5.1: Srovnání vzdělávacích akcí v roce 2014 a 2015 .....</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 5.2: Rozložení dotazovaných pracovníků .....</b>	<b>53</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 3.1 Fáze vzdělávacího procesu,.....</b>	<b>16</b>
<b>Obr. 3.2: Kirkpatrickův/Phillipsův model .....</b>	<b>20</b>
<b>Obr. 3.3: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje.....</b>	<b>22</b>
<b>Obr. 4.1: Rozložení českého soudnictví .....</b>	<b>31</b>

## Seznam grafů

<b>Graf 5.1: Věková struktura zaměstnanců soudu.....</b>	<b>48</b>
<b>Graf 5.2: Pracovní pozice respondentů .....</b>	<b>49</b>
<b>Graf 5.3: Vzdělávání se v rámci pracovní pozice .....</b>	<b>50</b>
<b>Graf 5.4: Nabídka vzdělávání z Justiční akademie .....</b>	<b>51</b>
<b>Graf 5.5: Četnost školení .....</b>	<b>51</b>
<b>Graf 5.6: Spokojenost s kurzy a školeními.....</b>	<b>52</b>

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Organizační struktura Okresního soudu v Ostravě

**Příloha č. 2:** Hodnotící dotazník z Justiční akademie v Kroměříži

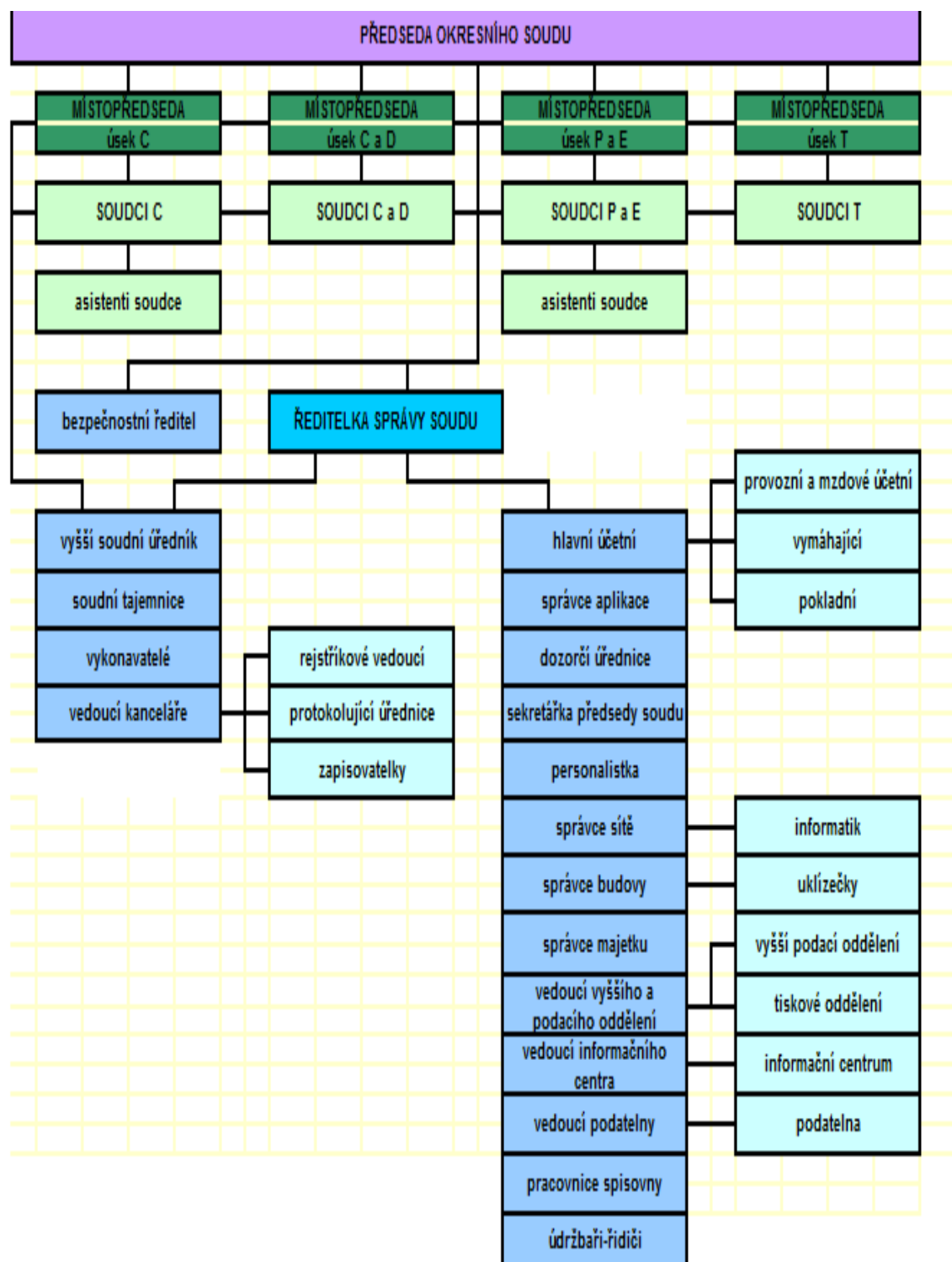
**Příloha č. 3:** Dotazník

**Příloha č. 4:** Otázky použité v rozhovoru

**Příloha č. 5:** Návrh plánu osobního rozvoje


**Příloha č. 6:** Zdrojová data ke grafům

## Příloha č. 1



**Příloha č. 1 – Organizační struktura Okresního soudu v Ostravě**, zdroj: Okresní soud v Ostravě, dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/soud/soud.aspx?o=157&j=167&k=1610&d=199225>

## Příloha č. 2

<b>SEMINÁŘ (                      )</b> <i>„název semináře“</i> Termín a místo konání:	 <small>JUSTIČNÍ AKADEMIE</small>
--	---

Dovolujeme si Vás požádat o vyplnění hodnotícího dotazníku. Získané informace zpracovávají a uchovávají zaměstnanci Justiční akademie a slouží k vyhodnocení konkrétního semináře, plánování budoucích vzdělávacích akcí a snaze o celkové zkvalitňování služeb Justiční akademie. Lektor je následně o svém hodnocení informován.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut. Děkujeme za Váš čas. Filip Glotzmann, ředitel Justiční akademie

**1. Jak hodnotíte po obsahové stránce seminář, kterého jste se právě zúčastnili?**

(Splnil seminář Vaše očekávání? Odpovídal název a program semináře skutečnosti?)

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

.....  
.....

**2. Byl seminář pro Vás přínosným a doporučil byste tento seminář Vaším kolegům?**

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

.....  
.....

**3. Jak hodnotíte vystoupení lektora/lektorů?**

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Slovní hodnocení (odbornost, komunikativnost, srozumitelnost, prezentační dovednosti):

.....  
.....

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Slovní hodnocení (odbornost, komunikativnost, srozumitelnost, prezentační dovednosti):

.....  
.....

**4. Náměty na uspořádání dalších seminářů:** (o jakou tematiku a místo konání máte zájem)

.....  
.....



**5. Jak jste byl/a spokojen/a s organizačním zajištěním semináře?**

- |   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| ➤ | poskytnuté informace před seminářem      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ➤ | kvalita přednáškových prostor a techniky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ➤ | chování a přístup zaměstnanců akademie   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Slovní hodnocení:

.....  
.....

**6. Jak jste byl/a spokojen/a se zajištěním stravování?**

Stravování jsem nevyužil/a ☐

<b>Hodnocení stravování</b>	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

Slovní hodnocení:

.....  
.....

**7. Jak jste byl/a spokojen/a se zajištěním ubytování?**

Ubytování nebylo poskytováno ☐

<b>Hodnocení ubytování</b>	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

Slovní hodnocení:

.....  
.....

**8. Jak se orientujete v nabídce vzdělávacích akcí Justiční akademie?**

- |   |   |                              |                             |
|---|---|------------------------------|-----------------------------|
| ➤ | Pracujete a orientujete se v systému ASJA?  | ANO <input type="checkbox"/> | NE <input type="checkbox"/> |
| ➤ | Využíváte v ASJA funkce „SPECIALIZACE“, která Vám umožní získávat informace o nově pořádaných seminářích automaticky? | ANO <input type="checkbox"/> | NE <input type="checkbox"/> |
| ➤ | Čtete (dostáváte) pravidelné Informační věstníky Justiční akademie?   | ANO <input type="checkbox"/> | NE <input type="checkbox"/> |

**9. Prostor pro Vaše vzkazy, připomínky, a dotazy. V případě, že budete žádat odpověď, uveďte zde svoji e-mailovou adresu:**

.....  
.....

**Příloha č. 2 – Hodnotící dotazník z Justiční akademie v Kroměříži, zdroj: Justiční akademie v Kroměříži.**

## Příloha č. 3

Dobrý den,

jmenuji se Hana Janoušková a studuji Vysokou školu báňskou v Ostravě, obor Management. Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma **Redefinice procesu vzdělávání a rozvoje soudců a justičních pracovníků na Okresním soudě v Ostravě**.

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže k dokončení mé diplomové práce a ukončení magisterského studia.

Dotazník je anonymní, nemusíte se proto bát odpovědět upřímně.

Děkuji Vám za vyplnění.

**Jste:**

- Muž
- Žena

**Věk:**

- Do 30 let
- 30-40 let
- 40-50 let
- 50-60 let
- Nad 60 let

**Vaše pracovní pozice:**

- Zapisovatelka
- Vedoucí kanceláře
- VSÚ/soudní tajemnice
- Soudce
- Jiné .....

**Myslíte si, že je další vzdělávání důležité?**

- Ano
- Ne

**Vzděláváte se v rámci své pracovní pozice?**

- Ano
- Ne

**Jak často je Vám zasílána nabídka školení v rámci Justiční akademie v Kroměříži?**

- Měsíčně
- Čtvrtletně
- Půlročně
- Ročně
- Nabídka mi nechodí

**Jak často se takových školení účastníte?**

- Vždy, když je možnost
- Záleží, kdo z kolegů se mnou jede
- Jezdím, pokud se to týká mé specializace

**Použijete Vaše nabyté znalosti ze školení do běžného pracovního dne na okresním soudě?**

- Ano
- Ne

**Jak jste spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení?**

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen
- Nemám vyhraněný názor

**Příloha č. 3 – Dotazník, zdroj a úprava vlastní**

## Příloha č. 4

- 1) Jakým způsobem si vybíráte kurzy a školení, na které následně jedete?
- 2) Jakým způsobem by Vám nejvíce vyhovoval kurz?
  - a. Přednáškou
  - b. E-learningem
  - c. Samostudiem
  - d. Konferencí
  - e. Diskuzí
  - f. Jinak
- 3) Máte zaveden Plán osobního rozvoje?
- 4) Je nabídka kurzů a školení pro Vaši pracovní pozici dostačující?
- 5) Jaké další kurzy byste uvítal/a? (téma, oblast)
- 6) Co byste doporučil/a pro zlepšení kurzů a školení?
- 7) Je pro Vás systém přihlašování ASJA srozumitelný? Pokud ne, co byste změnil/a?
  - a. Ano
  - b. Ne .....
- 8) Chtěl/a byste, aby vám některé kurzy byly přidělovány povinně? Pokud ano, které například?
  - a. Ano .....
  - b. Ne
- 9) Co pro Vás znamená další vzdělávání a rozvoj?
  - a. Kariérní postup
  - b. Vyšší kvalifikaci
  - c. Zvýšení pracovního výkonu
  - d. Vyšší mzdové ohodnocení
  - e. Seberealizaci
  - f. Jiné – doplňte .....

**Příloha č. 4 – Otázky použité v rozhovoru, zdroj a úprava vlastní**

## Příloha č. 5

### PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

**Datum:**

**Jméno:**

**Pracovní pozice:**

**Současná pracovní pozice**

1. Která pracovní činnost Vám jde nejlépe?
2. Ve které oblasti činnosti se chcete dále vzdělávat?
3. Které schopnosti a dovednosti nemůžete na současnou pracovní pozici uplatnit?

#### **Osobní rozvoj**

1. Jaké znalosti a dovednosti potřebujete nyní pro výkon vaší pracovní činnosti zlepšovat?
2. Jak Vám v tomto může pomoci Okresní soud v Ostravě?

Jaké jsou cíle?	Jak bude dosaženo daných cílů?	V jakém termínu bude toto uskutečněno?

**Příloha č. 5 – Návrh plánu osobního rozvoje, zdroj a úprava vlastní**

## Příloha č. 6

Myslíte si, že je další vzdělávání důležité?	Odpovědi			
Charakteristika podle pracovní pozice	Ano	Ne	Nevím	Celkem
<b>Muž</b>	≈13%	-	-	≈13%
Soudce	8%	-	-	≈8%
Zapisovatel/ka	5%	-	-	≈5%
<b>Žena</b>	≈82%	≈3%	≈2%	≈87%
Soudce	13%	-	-	≈13%
VSÚ/soudní tajemnice	33%	-	2%	≈35%
Vedoucí kanceláře	7%	-	-	≈7%
Zapisovatel/ka	15%	3%	-	≈18%
ostatní	13%	-	-	≈13%
<b>Celkový součet</b>	≈95%	≈3%	≈2%	≈100%

Vzděláváte se v rámci své pracovní pozice?	Odpovědi		
Charakteristika podle pracovní pozice	Ano	Ne	Celkový součet
<b>Muž</b>	≈8%	≈5%	≈13%
Soudce	8%	-	≈8%
Zapisovatel/ka	-	5%	≈5%
<b>Žena</b>	≈62%	≈25%	≈87%
Soudce	13%	-	≈13%
VSÚ/soudní tajemnice	35%	-	≈35%
Vedoucí kanceláře	2%	5%	≈7%
Zapisovatel/ka	5%	13%	≈18%
ostatní	7%	7%	≈13%
<b>Celkový součet</b>	≈70%	≈30%	≈100%

Jak často je Vám zasílána nabídka školení v rámci Justiční akademie v Kroměříži?	Odpovědi					
	Měsíčně	Čtvrtletně	Půlročně	Ročně	Nabídka mi nechodí	Celkový součet
<b>Charakteristika podle pracovní pozice</b>						
<b>Soudce</b>	≈17%	≈5%	-	-	-	≈22%
31-40 let	15%	-	-	-	-	≈15%
41-50 let	2%	5%	-	-	-	≈7%
<b>VSÚ/soudní tajemnice</b>	≈18%	≈15%	≈2%	-	-	≈35%
do 30 let	7%	8%	-	-	-	≈15%
31-40 let	3%	-	-	-	-	≈3%
41-50 let	7%	3%	-	-	-	≈10%
51-60 let	2%	3%	2%	-	-	≈7%
<b>Vedoucí kanceláře</b>	-	≈2%	≈2%	-	≈3%	≈7%
41-50 let	-	-	2%	-	3%	≈5%
51-60 let	-	2%	-	-	-	≈2%
<b>Zapisovatel/ka</b>	≈8%	≈8%	≈2%	≈2%	≈3%	≈23%
do 30 let	2%	5%	2%	-	3%	≈12%
31-40 let	3%	2%	-	-	-	≈5%
41-50 let	-	2%	-	2%	-	≈3%
51-60 let	3%	-	-	-	-	≈3%
<b>ostatní</b>	≈3%	≈3%	≈2%	-	≈5%	≈13%
do 30 let	2%	2%	-	-	-	≈3%
31-40 let	2%	2%	2%	-	5%	≈10%
<b>Celkový součet</b>	≈47%	≈33%	≈7%	≈2%	≈12%	≈100%

Jak často se takových školení účastníte?	Odpovědi			
Charakteristika podle pracovní pozice	Jezdím, pokud se to týká mé specializace	Vždy, když je možnost	Záleží, kdo z kolegů se mnou jede	Celkový součet
<b>Muž</b>	≈13%	-	-	≈13%
Soudce	8%	-	-	≈8%
Zapisovatel/ka	5%	-	-	≈5%
<b>Žena</b>	≈65%	≈17%	≈5%	≈87%
Soudce	12%	2%	-	≈13%
VSÚ/soudní tajemnice	25%	10%	-	≈35%
Vedoucí kanceláře	7%	-	-	≈7%
Zapisovatel/ka	13%	3%	2%	≈18%
ostatní	8%	2%	3%	≈13%
<b>Celkový součet</b>	≈78%	≈17%	≈5%	≈100%

Použijete nabyté znalosti ze školení do pracovního dne na okresním soudě?	Odpovědi		
Charakteristika podle pracovní pozice	Ano	Ne	Celkový součet
<b>Muž</b>	≈13%	-	≈13%
Soudce	8%	-	≈8%
Zapisovatel/ka	5%	-	≈5%
<b>Žena</b>	≈70%	≈17%	≈87%
Soudce	13%	-	≈13%
VSÚ/soudní tajemnice	33%	2%	≈35%
Vedoucí kanceláře	3%	3%	≈7%
Zapisovatel/ka	10%	8%	≈18%
ostatní	10%	3%	≈13%
<b>Celkový součet</b>	≈83%	≈17%	≈100%



Jak jste spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení pořádaných zaměstnavatelem?	Odpovědi					
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Nemám vyhraněný názor	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Celkový součet
Charakteristika podle pracovní pozice						
<b>Soudce</b>	≈3%	≈18%	-	-	-	≈22%
31-40 let	2%	13%	-	-	-	≈15%
41-50 let	2%	5%	-	-	-	≈7%
<b>VSÚ/soudní tajemnice</b>	≈5%	≈18%	≈8%	≈3%	-	≈35%
do 30 let	2%	8%	5%	-	-	≈15%
31-40 let	-	3%	-	-	-	≈3%
41-50 let	2%	3%	2%	3%	-	≈10%
51-60 let	2%	3%	2%	-	-	≈7%
<b>Vedoucí kanceláře</b>	-	≈2%	≈3%	≈2%	-	≈7%
41-50 let	-	-	3%	2%	-	≈5%
51-60 let	-	2%	-	-	-	≈2%
<b>Zapisovatel/ka</b>	-	≈12%	≈7%	≈5%	-	≈23%
do 30 let	-	8%	2%	2%	-	≈12%
31-40 let	-	-	2%	3%	-	≈5%
41-50 let	-	-	3%	-	-	≈3%
51-60 let	-	3%	-	-	-	≈3%
<b>ostatní</b>	≈2%	≈3%	≈3%	≈3%	≈2%	≈13%
do 30 let	2%	-	2%	-	-	≈3%
31-40 let	-	3%	2%	3%	2%	≈10%
<b>Celkový součet</b>	≈10%	≈53%	≈22%	≈13%	≈2%	≈100%

Příloha č. 6 – Zdrojová data ke grafům, zdroj a úprava vlastní